

А. Б. Долгин
КАК НАМ СТАТЬ ДОГОВОРОПРИГОДНЫМИ



А. Б. Долгин

**КАК НАМ СТАТЬ
ДОГОВОРОПРИГОДНЫМИ**
или
**ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО
ПО КОЛЛЕКТИВНЫМ ДЕЙСТВИЯМ**

*Начала
экономической теории
клубов*

ОГИ
Москва
2013

УДК 334
ББК 66.3(2Рос)6
Д64

Долгин А. Б.

Д64 Как нам стать договоропригодными, или Практическое руководство по коллективным действиям / Александр Долгин. — М.: ОГИ, 2013. — 192 с.

ISBN 978-5-94282-684-0

Новая книга известного экономиста, исследователя и аналитика Александра Борисовича Долгина, автора переведенных на многие языки книг «Экономика символического обмена» и «Манифест новой экономики», посвящена злободневному и главному вопросу, стоящему перед сегодняшним обществом — договороспособности. Автор подробно исследует и анализирует причины неудач самоорганизации гражданского общества и предлагает необходимые инструменты и правила коллективного действия, без которых невозможно существование дееспособного общества.

УДК 334
ББК 66.3(2Рос)6

ISBN 978-5-94282-684-0

© ОГИ, 2013

Оглавление

Часть 1

ЭКОНОМИКА КЛУБНЫХ ПРАВИЛ

1.1. Генезис недоговоропригодности: врожденный дефект или пробел воспитания?	12
1.2. Прото-клубы в интернете	16
1.3. Правила против ловушек	20
1.4. Экономическая логика правил	23
1.5. IT-инструментарий для клубов	29
1.5.1. Сбор потенциальных участников	30
1.5.1.1. Отбор в клубы	36
1.5.1.2. Навигация по клубам	39
1.5.2. Создание клуба де-юре	40
1.5.2.1. Подписка на участие	41
1.5.3. Инструменты в поддержку текущей деятельности клуба	43
1.5.3.1. Зрячее голосование взамен слепого	44
1.5.3.2. «Неуд» по правилам	52
1.5.4. Расчеты согласия	54
1.5.4.1. Уязвимость к безбилетникам: равновесие Линдаля и стимулы Кларка	57
1.5.4.2. О величине групп и разношерстности состава	60
1.5.4.3. Репутация онлайн	63
1.5.5. Свод инструментов в поддержку клубов	68
1.6. Природа клуба	70
1.6.1. Пример: клуб автомобилистов	74

1.6.2. Экономическая классификация клубов	79
1.6.3. Клубы по коллективной фильтрации контента	82
1.7. Качество человеческих ресурсов для клубов	84
1.7.1. Бюджетная некомпетентность	86
1.7.2. Многоуровневая правда	91
1.8. Доверие, договоропригодность, социальный капитал и способность к коллективному действию	97

Часть 2

ТЕОРИЯ КЛУБОВ И ДОКТРИНА ЛИБЕРАЛИЗМА

2.1. Клубы как закадровые игроки	103
2.2. Измерение ценностей через обмен между клубами	108
2.3. Политкорректность как повивальная бабка для клубов	117
2.3.1. Авторегуляция вреда. Подход Коуза	129
2.3.1.1. Рыночное решение проблемы пробок	134
2.3.1.2. Символический обмен на рынках политкорректности	137
2.4. Клубная динамика и развитие общества	141
2.4.1. Постмодернизм в авангарде модернизации	143

ЗАКЛЮЧЕНИЕ КО ВТОРОЙ ЧАСТИ 146

Часть 3

ПРИМЕРЫ НЕДОСТАЮЩИХ КЛУБОВ

3.1. Окультуривание пространства повседневности	152
3.2. Экспертное сообщество как несостоявшийся клуб	158
3.2.1. Рынок, который мы потеряли	166
3.3. Клубсорсинг на смену краудсорсингу	178

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 187

ЧАСТЬ 1

**ЭКОНОМИКА
КЛУБНЫХ ПРАВИЛ**

Для соотечественников не секрет, что у нас неважно обстоят дела с гражданской активностью. Даже при наличии острой необходимости предпринять что-либо дельное обща — видимых успехов почти не наблюдается, да и попыток мало. Среди пишущих об этих нестроениях стало нормой поминать недоговоропригодность, выводя из нее неспособность к общему делу. Все, что могут предложить фирмы или госструктуры, пожалуйста, приобретай. Но если продукт не продается и не поставляется бюрократией, если требует совместного выступления граждан, результат неутешительный. Либо за деньги, либо никак — вот и весь выбор. Запрос на услуги гражданского движения в нас еле теплится.

Тем временем у передовых в этом плане обществ широкий пласт групповых благ производится самими людьми, часто — на некоммерческой основе. Это и социальная помощь всех видов, и саморегулирование, и многое другое, включая строго предписанный демократии общественный контроль за властями всех уровней. Мы же обходимся без этого, как бы соглашаясь, что если бизнес или государство не нашли для себя резон, то и не надо. Мы сжились с беспомощностью по части наведения чистоты и порядка в районе, где живем, мы не можем повлиять на школу, если она чем-то не подходит нашим детям, не в состоянии найти управу на бюрократию ТСЖ и ЖКХ... В общем, свыклись со многим, что мешает жить по-человечески и воспринимать слова о правах личности не как пустой звук. В том числе с низким качеством услуг, предоставляемых государством. По большому счету, у нас хоть малые,

хоть большие интересы граждан не могут быть ни четко артикулированы, ни, тем более, доведены до власть имущих с такой настойчивостью, чтобы те не могли увильнуть.

Государство имело свой интерес и приложило руку к неумению граждан сплачиваться. Как итог, мы лучше потерпим, сколько можем, чем объединимся и добьемся своего. Общественному запросу недостает силы, к примеру, на уважительное поведение мелких чиновников, или на оптимизацию очередей в госсекторе, или на клиентоориентированное поведение стражей порядка, на следование духу, а не букве Конституции и законов рангом ниже. А ведь, в сущности, из неимения всего этого складывается качество жизни и, может быть, даже (не)любовь к Родине.

Очевидно, многое можно было бы исправить к лучшему, умей мы действовать сообща. И возвращать это умение следовало бы с простого и малого, а быть может, и с не столь простого, зато животрепещущего и болезненного и потому легко пробуждающего в людях жажду действия. При всей нашей гражданской смиренности, полно вещей, от которых невозможно абстрагироваться. В каких-то особо вопиющих случаях общество вроде и не безгласно, но на деле все равно беспомощно. Вот, к примеру, неприступный бастион: в стране, где чуть ли не каждая десятая семья имеет родственника-заключенного, тюрьмы находятся в средневековом состоянии. Принято считать наш народ сердобольным, но на поверку все это слова. Мы не в силах остановить гулаговское живодерство в отношении собратьев. А взять прошедшие выборы 2011 и 2012 гг.! Согласие большинства с фальсификациями — это ли не нижняя точка падения нас как граждан? Но ведь и прозападное меньшинство, цвет нации, сплеховало, погрязнув во внутренних тяжбах. Тот факт, что либералы не представлены своей партией в выборных органах власти (при до-

статке избирателей с соответствующими взглядами), не списать на внешние помехи. Это результат не только подтасовок, но и наших собственных огрехов, и они лежат в плоскости неумелого взаимодействия.

Глава 1.1

Генезис недоговоропригодности: врожденный дефект или пробел воспитания?

Собственно говоря, тема недоговоропригодности как раз и обязана своей актуализацией медиауспехам и трудностям протестного движения 2011—2012 годов. В этой связи со всех перекрестков зазвучали слова о доверии, точнее, о его дефиците, о социальном капитале (в смысле отсутствия такового), о нашей неспособности к взаимодействию, недоговоропригодности и т. п. и о вытекающих отсюда «не». Чуть позже я попробую внести ясность в эти термины, которые употребляют почти как синонимы, хотя они таковыми не являются. А пока отмечу, что до сего дня анализ этого качества родного социума — (не)способности к коллективному действию — не продвинулся дальше поверхностных констата-

ций и обвешивания соотечественников ярлыками. Подразумевается: «ну такие уж у нас граждане», ничего не попишешь. А иных взять неоткуда! Якобы человеческий ресурс обладает некими врожденными характеристиками граждан, и они либо развиты — тогда получается гражданское общество, либо нет — тогда не получается. Следуя данной логике недостающей гражданственности, нужно каким-то образом добыть подходящих граждан и лишь затем действовать. Однако, чтобы «добыть», необходимо что-то предпринять, а предпринять могут уже «добытые», таким образом, круг замыкается.

Мне не симпатична идея врожденного «порока гражданства». Я думаю, во многом этот недуг «благоприобретенный», он есть результат длительной порочной традиции. Но традиции ведь могут меняться, и при каком-нибудь внешнем толчке это может происходить довольно быстро. Поэтому не будем впадать в искушение списать свои дурные манеры на раз и навсегда предустановленную социальную настройку. Некоторым странам повезло зачать в своем народе граждан. Принято связывать это достижение с таинством истории, к примеру с духом американских первопоселенцев, с благоприятствующей верой и религией, — с разного рода счастливыми обстоятельствами во тьме веков, которые помогли народу встать на верную стезю. В этой позиции есть доля правды. Однако не будем сбрасывать со счетов осмысленные и настойчивые усилия нации, произведенные не так давно и предпринимаемые сейчас. И если результат обязан чуду, то не в последнюю очередь — рукотворному. К примеру, в книге «Америка за школьной партией» показано, сколь усердно страна ассимилировала эмигрантов, как учила граждан действовать сообща¹.

¹ Патриция Альбьер Грэм. Америка за школьной партией. Как средние школы отвечают меняющимся потребностям нации. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2011. С. 288.

У нас в деле гражданского единения почти полный провал, что связано как с исторической закваской, так и много с чем еще. Но могут ведь быть и свои плюсы. Скажем, в чем-то можно опереться на преимущество догоняющих. Хотя это чисто по-русски — сидеть сложа руки и дожидаться попутного ветра, но ведь и впрямь повеяло в нашу сторону. Взять кардинальные улучшения, связанные с интернетом, и не только. Подобно тому, как с успехами техники стало проще ремонтировать человеческое тело, точно так же, опираясь на прогресс в коммуникациях, можно подправить *тело социальное* и даже подлечить травмы советского коллективизма. Ведь социум — это прежде всего взаимосвязи, и когда технически меняются структура, скорость, качество связей, это, конечно же, затрагивает что-то глубокое в социуме, и это дает нам возможность что-то подправить, переключить тумблер в нужное положение. Эффект может быть почище того воздействия, которое оказало на традиции появление контрацептивов.

Я убежден в том, что «средний» типический человек есть продукт условий и правил, в которые он поставлен, и лишь потом — привычек, умонастроений и тех его свойств, которые были ему присущи вчера, позавчера и т. д. в прошлом. Никто на самом деле понятия не имеет, как впрямую менять типаж личности, за исключением разве что родителей, безуспешно перedefельвающих своих чад. А вот если воздействовать посредством правил, институтов, инструментов, учреждений, социальных образцов, если включать надлежащие мотивы — тогда люди меняются. Разве мы не были свидетелями того, как стимулы к обладанию частной собственностью, будучи включенными, в одночасье превратили хомо советикус в хомо экономикус. Вслед за этим у соотечественников, дотолле не избалованных продуктовым ассортиментом и не страдавших от избытка вкуса, вдруг заиграли таланты по части са-

мого разнообразного потребления, включая моду и роскошь всех сортов. И вовсе неспроста наши люди первым делом ринулись осваивать статусное потребление. Ведь прежде чем объединяться и разучивать социальную кадрили, нужно хорошенько разделиться. Иначе любое совместное начинание утонет в противоречиях и гвалте, вытекающих из разношерстности состава. В переходные постсоветские годы всякий был так или иначе вовлечен в процессы первичного накопления или попытки дележа клондайков, и, в общем, помимо этого людей мало что могло интересовать столь сильно. Так что не станем так уж сетовать на то, что шанс наладить общее дело был тогда упущен. Но и долее медлить нельзя. Самое время сосредоточиться на развитии способности к коллективному действию. Потому что первичное и вторичное распределение капиталов подошли к концу, и будет худо, если общество не найдет мирного пути для разрядки своей энергии.

Глава 1.2

Протоклубы в интернете

Если не хотеть того, чтобы умение людей занять себя ничегонеделанием стало национальной доблестью, как в некоторых расслабленных странах, нам нужна ниша для утилизации человеческой активности. Она нужна всем благополучным народам, потому что проблема незанятости стоит перед всеми ними. По мере того как люди высвобождаются от обязательного производительного труда, им все трудней найти себе объективно полезное применение. Таков цивилизационный вызов, застигший Запад врасплох. И у нас этот вопрос тоже стоит. И встанет острее, не осознай мы свое преимущество: наряду со многими ресурсами мы обладаем такой ценностью, как огромный запас несделанной работы. Пора за-

действовать этот ресурс и произвести на свет граждан, способных к обустройству обыденной жизни.

Частная жизнь человека протекает на уровне микросоциума, поэтому в конечном итоге главным вектором развития общества является повышение качества этого микросоциума. Иными словами, общество тем благополучней, чем больше возможностей у человека обрести себя в деятельности. А для этого каждому нужно дать возможность войти в подходящий для него круг людей либо создать его самому.

Дойдя до этого места, интернетчики вскинутся: «О чем речь? С сообществами полный порядок!» На первый взгляд, и вправду, чего-чего, а этого добра нам не занимать. Зайдите в любую соцсеть — и мгновенно найдете любое общение, какого душа пожелает. И не только общение. Однако позвольте попривередничать.

Ну, во-первых, не так уж сразу и найдешь. Потому что доски объявлений заспамлены дальше некуда. Тут тебе и клубы для плененья мужчин, и кружки карвинга и квиллинга (кто не знает, это фигурная резка по овощам и фруктам и бумагокручение соответственно), и, простите за аутентичный слог, *круг фанатов группы подтанцовок ансамбля* с каким-нибудь неблагозвучным названием, и всевозможные детские стаи. Все это изрядно припудрено народными перлами, рекламой, платными сервисами и прочими ловушками внимания. (К тому же поляна густо покрыта скрытыми рекламодателями и профи. К примеру, некий малый по три раза на странице подсовывает игрокам аутсорсные расчеты их клубного рейтинга по восьми рублей за партию. Кому-то, может, и по адресу, а всем остальным лишнее.) В общем, нужно обладать большим запасом времени и пустоты в себе, чтобы примкнуть к чему-то более или менее дельному.

Вторая проблема, тоже генерирующая издержки поиска, — присутствие сообществ с одинаковыми названиями (тегами). По любому частному поводу их высвечиваются десятки. А если забить в поисковой строке что-то по-настоящему интересное, получишь россыпи вывесок. К примеру, при наборе слова «секс» в одной популярной соцсети Рунета выскакивает 70 000 наименований групп, интересующихся этим предметом. И в каждой состоит от трех тысяч до полумиллиона членов. Нужно продирааться, будто ты в реальном ночном клубе, пока поймешь, что происходит, куда тебе нужно или, наоборот, не нужно. И на каждом шагу тебя тянут за рукав, — «также можете участвовать в уникальных аукционах и розыгрышах инвентаря» или «купить веселящий газ для ночных клубов». (Тут же демонстрируют свой «инвентарь» во всех курсах.)

Далее, споря о доступности кругов и полей самоприложения, не пройдем мимо водораздела, отделяющего сообщества, которые есть, от реально деятельных клубов, которые пересчитать по пальцам. В подавляющем большинстве интернет-сообщества представляют собой информационные тусовки по интересам, разношерстные и мелко плавающие. Они заточены, главным образом, на то, чтобы собраться вокруг каких-то событий, персон или происшествий, потрепаться и, как высший пилотаж, пофлешмобить. Прошу прощения, я хотел сказать, «общаться, следить за новостями, делиться различными фактами» и т. п.

Если когда-то дельные задачи и решаются, то все они, так сказать, одноходовые — «спросил-ответил», «вывесил-ознакомился»: видеоуроки, советы, новости, общение и... «много всего интересного» — вот, в общем, и все. О какой-то деятельности более высокого порядка, тем более в офлайне, тем более требующей созидательных вложений и собранности,

речи не идет. В основном все сводится к тусовке. К примеру, сообщество «Сходки Одесса» объявило призыв на день мыльных пузырей. А встреча взяла и сорвалась. То ли все ошиблись адресом, то ли имел место розыгрыш — из шлейфа постов ясно, что получился, как по заказу, именно что пузырь.

Глава 1.3

Правила против ловушек

Хвала интернету за то, что дал старт консолидации сообществ, но это едва ли половина дела. Надо еще суметь распорядиться этой возможностью и перейти к самому делу. А это вопрос его организации, вопрос правил и их работоспособности. Как люди, так и коллективные практики в огромной степени обязаны совершенству правил, которым они подчинены. Наша набившая оскомину недоговоропригодность есть прямое следствие пренебрежения элементарной настройкой взаимодействия. Мы не придумали правил, не прописали их, не практикуем санкций за их нарушение, не ведем учет нарушений — и все не перестаем удивляться: что ж у нас игра не идет?! Постоянно что-то или кто-то мешает!

Групповое взаимодействие — весьма хрупкая конструкция. По хорошо известным причинам силы, способные привести ее в негодность, куда эффективней, чем силы созидания. От первых не требуется ни квалификации, ни сверхнапряжения, чтобы сделать так, чтобы ничего не получилось! Зачастую для обрушения не нужно даже преднамеренной злокозненности. Людям достаточно всего лишь вести себя «естественно»: дать волю эмоциям, возжаждать внимания, блеснуть незнанием и некомпетентностью. Кто из нас, пытаясь договориться о чем-то с понимающими людьми, не страдал от крикунов с их поразительным даром навязывать вроде бы разумному большинству свою маленькую неумную прихоть? Куда в таких случаях испаряется ум и почему не переходит в коллективную мудрость? В силу каких причин мы патологически беззащитны от всевозможных спойлеров, троллей, манипуляторов и любителей поживиться за чужой счет?

Дело можно выправить с помощью специальных инструментов и правил, позволяющих расширить наиболее узкие моменты в самоорганизации. Вообще, успех любого коллектива зависит, помимо состава участников, от заданных рамок, от инструментов и правил. Убери из футбола правило офсайда — игра в корне преобразится, разреши подыгрывать рукой — ничего вообще не получится. Во всякой игре есть тонкие правила, без которых она развалится, хотя этого люди или нет, хорошие они сами по себе или не очень. Так же и с практиками коллективного действия — их продуктивность зависит от наличия инструментов. Посему, прежде чем списывать неудачи на свою врожденную неспособность, давайте посмотрим, как обустроен процесс, насколько защищен от всякого рода помех, блокирующих наше здоровое «хочу». Словом, поддержаны ли практики на уровне правил и чем обеспечены сами правила?

Поразительно, но большинство казусов и нестроений общего дела укладываются в несколько типичных формул, и все они не сказать чтоб были так уж изощрены и таинственны. Напротив, их механика ни для кого не секрет. Это:

отказ участников от принятых на себя обязательств (отлынивание), популистские идеи, пожирающие время встреч, заспамливание/зашумление повестки дня, безбилетничество (пользование на халяву), раскол групп под несущественным предлогом, провокация ссор (троллизм), манипулирование голосованием и повесткой, следование скрытым интересам и т. п.

Кому все это не знакомо с детства? И, казалось бы, что мешает это пресечь? Но всякий раз что-то такое происходит, и мы, претерпев тонны говорильни, остаемся каждый при своем. В сухом остатке скоропалительный диагноз: рецидивирующая недоговоропригодность. У нас (таких-сяких!), как водится, ничего не вышло! Господа, направим критику по адресу! Нас очередной раз обвели вокруг пальца социальные спойлеры. В том самом месте поставлена та самая подножка, что и в прошлый раз, и в позапрошлый. А мы все списываем на сакральные свойства души вместо того, чтобы хладнокровно проанализировать анатомию поведения. Послушайте, ведь мы все бываем свидетелями того, как специально обученные люди, когда надо, рулят толпой в нужную сторону. Стало быть, на то есть соответствующие наработки. Так почему бы не вникнуть в эту кухню и не освоить контрмеры?!

Гражданская немощь начинается с подготовительных шагов, с разминки. По-хорошему, надо бы выявлять типичные истории неуспеха, протоколировать помехи, которые имели место в том или ином случае, калькулировать наносимый урон, ввести свод «правил хорошего поведения в собрании»... В общем, требуется произвести кое-какую рутинную работу, чтобы распознавать трюки вовремя и раз за разом не наступать на одни и те же грабли. Есть желающие потрудиться?

Глава 1.4

Экономическая логика правил

Экономическая теория дает представление о том, как устроены эти грабли. Суть в том, что однократные игры/сделки/ситуации протекают принципиально иначе, нежели многократные. В первом случае игрок имеет соблазн сыграть не по правилам, применить какую-нибудь полуполюгальную (не запрещенную формально) ловкость. Получив благодаря ей свое, он спокойно удаляется, зная, что у потерпевшей стороны не будет случая поквитаться. (Поэтому в местах туристических паломничеств гадкая кухня — посетители редко возвращаются. А вернувшись, не опознают, куда их занесло.) Совсем иной расклад, если заранее известно, что за первым раундом грядет второй, затем третий и т. д., и в случае како-

го-либо вероломства последует возмездие. Ввиду многогранности рациональным становится так называемое *стратегическое* поведение сторон, нацеленное на обоюдное удовлетворение.

Корень зла заключается в том, что наши повторяющиеся общие дела обустроиваются так, что протекают по законам единичных. Не дав себе труд извлечь уроки, что-то подрегулировать и включить память, мы всякий раз начинаем как бы с чистого листа. Агрессоры остаются неузнанными и не опасаются возмездия.

При всей неразумности и недальновидности такого поведения, оно произошло не на пустом месте. Фиксация опыта сопряжена с издержками, а у нас нет ощущения, что ситуации будут повторяться достаточно часто, чтобы усилия по отладке правил окупили себя. Представьте: вы сполна вложились в подготовку, но ситуация «уплыла», и все труды напрасны. В подобных обстоятельствах редко кто берет на себя подготовительные затраты, даже если чувствует, что без этого дело не сдвинется с мертвой точки. У правил своя экономическая логика: инвестиции в них соотносятся с горизонтом окупаемости. Это верно для простой слесарной работы по дому, верно для модернизации промышленности, верно и для собраний — игра в короткую не терпит долгих приготовлений².

Разве что чудом внутри сообщества случается образоваться микросообществу, которое взваливает на себя этот неблагодарный труд. Помимо рискованности подобных инвестиций, имеет место так называемая *проблема безбилетника* — мало кто берется за дело, зная, что другим результат

² Тот факт, что храмы строили веками, без всякой надежды увидеть их готовыми, объясняется включенностью этого процесса в другую игру и в рамках другой идеологии.

достанется задарма (таково систематическое препятствие на пути к общественному благу). В итоге получается замкнутый круг: мы не договариваемся потому, что не утруждаем себя договоренностью о правилах.

Как любят говорить экономисты, есть хорошая новость! Все те правила и санкции за их нарушения, которые прежде было трудно провести в жизнь, и в силу этого на них не было реального «платежеспособного» спроса, все их, хвала IT, стало возможным препоручить электронным программным инструментам. Против каждого, так сказать, лома образовался свой прием — автоматизируемый, а значит, не требующий персональных сверхусилий. Благодаря IT, издержки соблюдения правил могут быть резко снижены. А санкции могут быть приведены в исполнение с куда меньшими затратами, чем прежде, и с куда большей эффективностью — а это равносильно тому, что правила, наконец, могут быть установлены (причем если нужно, то довольно сложные). И когда они заработают, нарушения будут решительно искореняться. В результате чистки от типичных нарушений начнет получаться то, что прежде срывалось.

Резкое сокращение подобных затрат (по-научному называемых транзакционными издержками — согласования, измерения, контроля...) — это вклад софта и электроники в преобразование мира. Дигитальные медиа, торговля без посредников, автоматизированное управление корпорациями — чего из новейших достижений ни коснись, все обязано тому малоприметному факту, что целый ряд операций по фиксации, сбору, обработке и передаче информации стало производить во много раз экономичней. Взять хоть судейство в спорте. От скольких коллизий и передраг уберегает видеозапись и электронная фиксация результата! И в точности так, как отсутствие подобных мер может ставить под вопрос само суще-

ствование какого-то вида состязания (или бизнес-модели, или индустрии), оно является решающей предпосылкой человеческих практик, основанных на коллективной деятельности.

Надо полагать, ознакомившись с изложенным подходом — со всей этой машинерией правил хорошего поведения в сообществе, с бухгалтерией проступков и наказанием виновных, нормальный человек не проникнется большим энтузиазмом. Такое способны принять на ура разве что создатели АСУ и их клиенты, вкусившие плоды автоматизации. У непосвященных подобные вещи могут вообще отбить охоту кооперации. Однако, дорогие потенциальные участники не образованных пока клубов, иного варианта у вас нет. Понятное дело, что, к примеру, маршировать — оно как-то человечней. И в качестве зажигания — самое то. Однако на стартере далеко не уедешь. Чтобы развивать успех, необходимо озаботиться инструментами взаимодействия. Без них общее дело не то что не продвинется, а выйдет боком.

Для оптимизма укажем на корпоративный сектор, который освоил куда более сложные системы автоматизированного управления и учета и всю применяет их. А те, кто не применяют, обнаруживают себя на обочине, безнадежно проигрывая по издержкам и качеству. Понятно, что волонтерская мотивация большей частью не равня бизнесовой. Но ведь от людей и не требуется так много, как от штатного персонала. Правила работы в коллективе куда менее громоздки.

На языке институциональной экономики (науки о правилах) моя главная мысль состоит в том, что коллектив — заложник правил, а те, в свою очередь, чувствительны к издержкам их придумывания и контроля над их исполнением. Прежде не выходило насаждать правила по причине их высокой трудоемкости в режиме ручного применения. Соответственно, если эти правила являлись критически важными, то без

них работа не шла. Было проще отказаться от дела, чем пытаться вести его неподъемными средствами. Однако условия изменились, и было бы обидно пропустить момент, когда открылась возможность пересмотреть тот опыт. Многое из того, что ранее было по этой части запретительно дорогим, теперь может быть препоручено электронике.

В самом общем виде способность действовать в группе определяется балансом трех факторов: 1 — степенью общности интересов и признанием этого участниками, 2 — силой индивидуальных мотивов и 3 — издержками сплочения и взаимодействия. Экономический критерий дееспособного коллектива таков: нужно, чтобы ожидаемая индивидом ценность, приобретаемая в группе, превышала ту, которую он мог бы получить самостоятельно (заметим, необязательно того же рода), как минимум, на величину издержек группового принуждения. Секрет развитой гражданственности в том, что в людях достаточно укоренено чувство значимости общего дела, поэтому они способны, когда надо, попридержаться своего корыстолюбия и сделать так, чтобы все остальные его тоже попридержали. У нас этого нет в традиции, напротив, высоки стимулы не следовать правилам, и, как следствие, взвинчены затраты на удержание участников в рамках.

Как говорят в таких случаях экономисты, «барьеры входа» в деятельность запретительно высоки. Аналогичные закономерности известны наукам о природе, и для них введены соответствующие термины — «критический размер», «критическая масса». До тех пор пока критический параметр (по количеству, скорости, энергии или массе) не будет достигнут, процесс перехода в новое состояние не начинается. Теперь представим себе, что у нас в распоряжении много попыток перепрыгнуть барьер, и каждая с некой вероятностью может оказаться успешной. Это означает, что изо всей мас-

сы попыток какой-то процент «перескочит». Так вот, про множество самых разных процессов известно, что этот процент успеха находится в сильнейшей зависимости от высоты барьера. Статистические функции распределения, связывающие вероятность успеха с высотой барьера, имеют вид экспоненты. Грубо говоря, это означает, что на каждый пункт снижения барьера приходится многократное усиление отклика. Применительно к процессам не статистическим, а единичным это означает, что резко увеличивается вероятность положительного исхода. Иллюстрируем сказанное детским примером. Представьте, что где-то живут рослые люди, способные преодолеть двухметровый забор. Низкорослые остаются по сю сторону. Но если в силу каких-то причин планка снизится до метра или полуметра, то путь откроется для всех желающих. Ровно это должно произойти с барьерами входа в коллективную деятельность — они падут благодаря автоматизации. Большую часть работы по отслеживанию нарушений и по принуждению возьмет на себя компьютер, и это создаст решающий перевес в пользу коллективного блага. Стоит поразмыслить в этом ключе, и станет ясно, почему на это следует делать ставку.

Процессы автоматизации и сокращения транзакционных издержек целиком и полностью лежат в глобальном цифровом тренде. Их приложение к добровольческим практикам — это на сегодняшний день никоим образом не утопия, не предварительный эскиз на будущее, а совершенно конкретные алгоритмы и программные решения настоящего. Они уже созданы и широко применяются бизнесом в схожих целях либо вот-вот окажутся в финальной стадии разработки. Не составит большого труда адаптировать их для нужд гражданского общества.

Глава 1.5

IT-инструментарий для клубов

Теперь, когда диспозиция обозначена, попытаемся наметить конкретно, в каких именно направлениях следует двигаться. В жизненном цикле сообщества можно выделить три этапа, и для оздоровления каждого из них требуются свои правила.

Первый этап — нужно выявить единомышленников, чтобы понять, стоит ли затевать игру. Есть ли в принципе люди, готовые объединяться в группу? Их нужно «вычислить», найти.

Следующий шаг — это каким-то образом их состыковать: потенциальным участникам нужно вступить в контакт, между ними должна произойти «сшивка». Коллектив должен по

факту оформиться, люди должны вступить в клуб. У ряда объединений (не у всех) на этом этапе должен появиться устав.

Третий — обустройство текущей деятельности.

(Для полноты картины следовало бы добавить пункт о фазе свертывания деятельности, но, полагаю, сейчас это не столь актуально.)

На каждом из названных этапов положительные силы подстерегают ловушки и препятствия. Я покажу, какой комплект правил и соответствующих IT-решений может и должен быть предложен во избежание каждой из них.

1.5.1. Сбор потенциальных участников

Начнем с первого шага — с выявления единомышленников. Этим вопросом задается всякий, когда задумывает что-то, чего нельзя осуществить в одиночку. К примеру, некто мечтает передвигаться на велосипеде, но город для этого не приспособлен. Логично начать с того, что узнать, сколько еще людей хочет того же. Потому что в случае, если их, хотя бы в потенциале, много, есть шанс, объединившись, повлиять на власти. А если нет, придется подождать со своей надобностью, потому что с точки зрения общественной справедливости неразумно выделять полосы в интересах непропорционально малой группы пользователей. Или, к примеру, кому-то нужно сколотить команду для футбола во дворе или выбить у муниципалитета преференции, собрать подписи под какой-нибудь петицией, переизбрать правление ТСЖ, изгнать джанкфуд из школы, решить проблемы трафика — все всегда упирается в сбор команды.

Это первейший вопрос любого коллективного дела, и это же отправной пункт экономической теории клубов, которая

лежит в основе излагаемого подхода. Ее базовая логика состоит в том, что существует некая пороговая численность участников, при наборе которой искомый результат (или процесс) достигается с приемлемыми (в расчете на одного) издержками. В этом весь смысл образования клуба — поделить издержки, не потеряв при этом в качестве. Если минимально необходимый состав не набирается, затраты, выпадающие на долю инициаторов, становятся чрезмерными, и при таком раскладе дело лучше не начинать. С другой стороны, в ряде случаев, хотя и не всегда, имеет место ограничение численности сверху — оно возникает, когда качество искомого блага снижается из-за переполнения клуба. Описанная в нескольких строках немудреная логика практически исчерпывает содержание теории клубов³. Ее основоположник, нобелевский лауреат по экономике Дж. Бьюкенен сформулировал и решил ключевую задачу об оптимальном размере клуба⁴. Изложение этой теории обычно носит статус короткого факультативного параграфа в толстом учебнике по экономике. Как я надеюсь убедить читателя, сегодня этот параграф заслуживает выдвижения на острие общественной мысли и подробнейшей детализации.

Это так, потому что клуб выступает несущей конструкцией для множества коммуникативных практик (взять хотя бы сообщества в интернете) и потому что клуб является универсальной формулой примирения в рамках оппозиции «инди-

³ Понятие «клубное благо» введено Дж. Бьюкененом в 1956 г. Согласно определению, клубные блага в первую очередь характеризуются возможностью исключить посторонних из их потребления, неся при этом разумные траты, и они часто являются конкурентными в том смысле, что начиная с некоторой пороговой численности их качество снижается, хотя и не до нуля, как в случае частного блага.

⁴ Дж. Бьюкенен. Экономическая теория клубов. 1965.

вид — общество», или, если формулировать точнее, «индивидуальная воля — общественные интересы и накладываемые ими ограничения личной свободы». Забегая вперед, заметим, что клуб — это ключевой элемент либерализма, правда, элемент, судя по всему, недостаточно осмысленный и укорененный в сознании. Ключевая проблема либеральной мысли — проблема границ свободы и суверенитета — может получить ясные критерии решения в терминах автономии клубов. Ведь именно благодаря вхождению в более или менее однородные сообщества у человека появляется собственная социальная акватория, где он и не одинок, и может оставаться самим собой и реализовывать индивидуальность в окружении единомышленников. В противном случае ему пришлось бы растворяться в общей массе и волей-неволей приноравливаться к единым ценностям, вкусам, приоритетам, ритуалам, рутинам переукрупненного комьюнити. Клуб служит своего рода оболочкой, защитной капсулой для индивида. (При этом человек может принадлежать не какому-то одному клубу, а сразу нескольким.) В этом ракурсе человеческое общество предстает как подвижный конгломерат клубов, которые рождаются и умирают, конкурируют за членов, конфликтуют и ладят между собой, в точности как государства.

Вот почему перспективы общества так тесно связаны с развитием клубной жизни, и вот почему столь важно развивать теорию клубов и прикладной инструментарий клубного строительства. От его совершенства зависит, будут ли созданы необходимые клубы и сделаны благие дела, структурируется ли общество оптимальным образом на фрагменты, с какой легкостью (вероятностью) человек будет получать доступ в свои клубы и, наконец, в какой мере он будет счастлив. Осовременение клубных технологий и практик — это ключевой вопрос мировой повестки дня.

Хрестоматийный пример клубного блага, завязанного на обычные экономические издержки, — бассейн, другой наглядный пример — автодорога. Из этого же ряда — туристическая группа, спортивная секция и, вероятно, также семья мормонов из Юты. Греческий полис как дееспособная единица прямой демократии — безусловно, клуб. И современное государство тоже — в том смысле, что нужно иметь достаточно населения, чтобы нанять штат, обеспечивающий государственные функции. (К слову, объективные экономические требования к народонаселенности смягчаются. Сегодня, чтобы управиться со всеми надлежащими государственными обязанностями, похоже, достаточно 3—5 млн человек. Из этого могут вытекать очень важные сдвиги для имперской идеологии.)

Если вдуматься, клиентура семейного доктора является своего рода клубом — без широкой практики, возможность которой они ему все вместе предоставляют, он не наработает квалификацию и не сможет лечить их качественно. То же актуально и для повара. Любая фирма на рынке формирует свой клуб покупателей, в противном случае, чтобы покрыть издержки, ей потребуется установить непроходные цены. Клиентура высоких домов моды тоже образует своего рода клуб. При том, что между покупателями нет прямого обмена информацией, происходит саморегулирование численности и состава клубов данного типа: как только обозначается угроза переполнения из-за притока подражателей из низших имущественных слоев, члены клуба переключаются на новые модели, тем самым защищая себя от смешения с нуворишами. (В противном случае велик риск столкнуться с людьми, одетыми в точно такое же платье.)

Базовой клубной логике подчиняются и случаи нерыночного немеркантильного взаимодействия, где деньги могут и не быть задействованы напрямую, но имеют место за-

траты и результаты символического типа. И пусть такого рода процессы трудноизмеримы, экономика символического правит ими в полной мере. В дальнейшем мы будем использовать слово «клуб» в качестве термина, объединяющего все виды групп по интересам — союзы, кружки и круги, объединения, гильдии, коллективы, лиги, общины, отряды и т. п. Все вышеперечисленное — это объединения людей, в чем-то полезных друг другу: в достижении результата и/или в создании благоприятной атмосферы при занятии чем-либо. Вступая в них, человек получает возможность реализовать себя и свои цели. Как уже отмечалось, под определение клуба можно подвести и фирмы, и поселения, и нации, и этнические группы и профессиональные гильдии — на том основании, что во всех перечисленных случаях имеют место членство, правила, интересы, и всегда экономика играет если не определяющую, то никак не последнюю роль. (А если считать затраты на межличностный обмен — то на сто процентов определяющую.) Мы ограничим предмет рассуждения клубами гражданской направленности — то есть сознательными объединениями граждан на добровольной основе.

Из того факта, что для коллективных практик самой разной природы существует некая оптимальная численность участников (на деле речь идет не о строго определенной величине, а о приемлемом диапазоне), вытекает ясный запрос к IT-инструментариям со стороны людей, которые чего-то хотят, — помочь собрать критический пул участников. Все обыкновенно начинается с прощупывания настроений и готовности потенциальных членов клуба, с поиска единомышленников. Скажем прямо, не ахти какое препятствие! Кому не доводилось справляться о наличии других интересантов? К примеру, собирая гостей на вечеринку или подписи под петицией. И ведь обходились без компьютера! Однако принци-

пиально то, что отныне это может делаться не только по наитию, изустно-рукотворно, через цепочки знакомств. Процесс агрегации обретает дополнительную, так сказать, промышленную тягу.

Многие хорошие дела не делаются только потому, что люди не понимают, будет ли набрана критическая масса единомышленников или нет. Человек отдает себе отчет в том, что в одиночку он это дело не потянет, а найдутся ли должным числом плечи, чтобы поделить нагрузку, — большой вопрос. «Выстрелит» начинание или нет, зависит от того, как потенциальные участники оценивают вероятность добора членов до нужного количества. Это тот самый случай, когда представления о реальности ее же и предопределяют. Меня ожидания и, в частности, вооружая пионеров знанием о числе сторонников, можно влиять на ход процессов. Социальные сети сработали как катализатор исламских революций именно потому, что благодаря им люди осознали, сколько еще сограждан на их стороне. В том же Египте безработный узнал, что есть еще миллион таких же, как он, образованных 23-летних безработных! И, самое главное, каждый из этого миллиона убедился, что все знают друг о друге, об общей численности и настрое. Все располагали общей картиной. В такой ситуации шансы на выигрыш растут и страх отступает⁵. Без этого масштабные выступления не состоялись бы. Либо, набрав критической массы, были бы погашены в зародыше.

⁵ К этому же выводу приходит теория стратегической координации между противниками режима, основанной на обмене информацией. См. Сергей Гуриев, Олег Цывинский: От репрессий к репрессиям. *Vedomosti.ru*, 31.07.2012. Также см. статью исследователей авторитарных режимов Брюса Буэно де Мескита с Джорджем Даунсом «Демократия и развитие» в журнале *Foreign Affairs*, 2005 г.

1.5.1.1. Отбор в клубы

Первую из заявленных задач — вычисление потенциальных участников — интернет помогает решить уже сегодня. Однако в отсутствие прицельного запроса на это решение соответствующие приемы не доведены до ума. Они не заточены на клубный сервис, поэтому люди обходятся кто как умеет. И хотя в настоящее время возможно использовать пометки и следы, оставленные пользователями — объявления и приглашения в соцсетях, «лайки», френд-ленты, пользовательские статусы, данные из открытой части пользовательских профилей, — обработка всей этой информации требует «ручных» усилий. Представляете, сколько всего нужно перешерстить, а затем проанализировать, прежде чем выйдешь на нужных людей. Альтернатива — ничего этого не делать, а пассивно вывесить объявления о наборе в клуб и ждать отклика. Но тут есть свои очевидные проблемы.

Вне всякого сомнения, можно и нужно эксплицировать подходящих кандидатов на порядок лучше, чем это делается сейчас, — быстрее, полнее, с меньшими издержками поиска и отбора. Решение современного уровня, предполагающее высокую автоматизацию, основано на *профайлинге* — кодификации интернет-пользователей по определенным признакам, почерпнутым из их суждений и поведения в жизни. (Профиль — это набор данных о пользователе, о его статусе, предпочтениях, поведенческих и мировоззренческих характеристиках.) Требуемую информацию пользователи либо уже оставляют о себе в интернете, либо их можно побудить делать это, объяснив, что это им даст. Ее можно разбить на три группы данных, для работы с каждой из которых разработаны свои IT-решения.

Первым делом, можно сортировать людей по социально-демографическим данным, которые они сами указывают, включая пол, возраст, образование, место жительства. Для этого следует установить и настроить соответствующие фильтры. Второй принцип отбора — по заявленным интересам. Человек при желании сам указывает их на сайте (от астрологии до спорта). Третий — по вкусам, суждениям и предпочтениям. Суть этого метода состоит в том, что по ходу того, как пользователи оценивают и/или приобретают различные товары и услуги, включая тексты любого типа, компьютерная программа строит профили каждого из них. Потом она сравнивает их и выдает круги потенциальных единомышленников — это люди, которые во множестве ситуаций делали схожий выбор или публиковали близкие суждения и на этом основании могут быть интересны друг другу.

В случае необходимости могут быть применены фильтры имущественного ценза. Эта последняя возможность на данный момент не облечена в конкретные разработки, но в ней сильно заинтересован бизнес, так что она непременно будет реализована. Клубам это позволит отслеживать, к примеру, уровень запросов и платежеспособность потенциальных членов.

Следует заметить, что ничто из предложенного не относится к категории зыбких перспектив. Напротив, весь перечисленный технологический инструментарий создан и используется на практике в смежных областях. В его основу положены ясные здоровые идеи и приемы.

Наконец, здесь же нельзя не упомянуть об еще одном наиболее полезнейшем критерии — о *репутации*. Ее мы сейчас лишь коснемся, а подробно разберем в разделе, где это будет более уместно. С экономической точки зрения, репутация — это аналог предсказуемости поведения. Она основывается

на прошлых действиях человека, оцененных другими людьми, и показывает, стоит ли иметь с ним дело. На данном этапе требуется одно — отследить репутацию, которую человек приобрел в других клубах, и, исходя из этого, брать его в свой клуб или нет.

Таким образом, компьютер способен сильно упростить предварительный сбор интересантов. Разумеется, одними автоматически составленными списками потенциальных участников довольствоваться не стоит. Вслед за их получением требуется ручная «редакционная» работа с членским составом. Но задача стопроцентной автоматизации и не ставится. На деле речь идет о существенном повышении КПД процесса преформирования коллектива.

Смущать может лишь одно скрытое противоречие: вообще-то многое в интернете ориентировано на то, чтобы поглощать свободное время, — на это завязана бизнес-модель большинства сайтов, кормящихся с рекламы. Лишь единицы сайтов готовы обслужить пользователя и отпустить с миром. Большинство же ставит превыше всего листаемость (количество просмотренных страниц), поскольку от нее зависит площадь рекламоносителей. И, надо сказать, в массе своей пользователи, в общем-то, не против. Помогать им быстро найти интересующую их информацию — все равно что пытаться ошастливать любительницу вязания на спицах, всучив ей вязальную машину. Как бы то ни было, наше дело — предложить. В конце концов, и изобретателя стиральной машины можно упрекнуть в том, что по его вине женщины лишились психотерапевтической моторики, в ходе которой они приводили свои чувства в порядок, и в результате стали менее уравновешенными.

1.5.1.2. Навигация по клубам

Следующий за предварительной агрегацией шаг — непосредственно сбор потенциальных участников. Зададимся вопросом, как человек узнает о клубах? Прежде чем затевать что-либо самому, стоит выяснить, не проще ли присоединиться к тому, что уже существует. В популярных соцсетях представлено множество объединений, таких прото-клубов, однако, поскольку клубный сервис для них не главный, докопаться до сути непросто.

Отсюда — потребность в специализированной платформе в интернете — едином сайте, аккумулирующем в себе все разнообразие клубов и предоставляющем удобную навигацию. Представим, что этот сайт оснащен информативным меню, позволяющим быстро добраться до интересующего сегмента. Что еще нужно? Очевидно, хорошо бы иметь возможность, не зарываясь в дебри, выяснить, что кроется за клубными вывесками. Для этого на сайте должны быть приведены индикативные характеристики клуба, такие как:

- рейтинг клуба, в частности — его интегральная репутация (иначе говоря, гудвил или доброе имя);
- близость профиля клуба запросам потенциального члена;
- наличие участников с близкими профайлами (включая индикацию «френдов» отовсюду, если таковые присутствуют);
- срок жизни и главные достижения;
- и, разумеется, численность.

Как видим, ничего сверхъестественного не требуется, но как же полезно располагать такими данными! Что касается численности, то, согласно озвученной выше экономической логике, этот параметр имеет особое значение для клубов, находящихся в процессе набора, включая только что заявлен-

ные. Потенциальные участники должны иметь возможность видеть динамику присоединения и процент сбора от расчетной пороговой численности — это позволит им оценить шансы и решить, стоит ли присоединяться и в какой момент. Осведомленность такого рода очень важна, она будет подробней рассмотрена в параграфе о ловушках голосования. Определившись с клубом на сайте-агрегаторе и кликнув на его значок, человек должен оказаться непосредственно на сайте заинтересовавшего его клуба, где, по идее, должно произойти его превращение из интересанта в де-юре члена клуба.

1.5.2. Создание клуба де-юре

После того как потенциальные участники выявлены достаточным числом и выразили готовность к участию, нужно оформить их официальное членство. К этому моменту у клуба должен быть устав, определяющий порядок создания руководящих органов (если таковые требуются), их полномочия, распределение ролей, ключевые принципы работы и т. п. В поддержку коллективной активности необходимо разработать типовые уставы клубов, увязанные с характером их деятельности. В дальнейшем мы приведем набросок классификации клубов, из которого станет ясно, какие клубы и при каких условиях могут обходиться без устава. Так, правление может не требоваться, если его функции сводимы к набору правил, которые можно полностью автоматизировать. Некоторые виды деятельности отвечают этому условию, но очень немногие. Как на редкие примеры укажем на те, что заняты коллективной селекцией информации по интересующей тематике. Программный движок коллаборативной (взаимной) фильтра-

ции полностью заменяет редакционный орган, заботой которого была бы разбраковка добытого контента и расфасовка по уровням запросов (профессионализма) или вкусов. На практике многие клубы пытаются функционировать без руководства, хотя им это противопоказано. Отчасти к этому толкает боязнь потерять численность, задев стремление к анархии, столь органическое для свежеиспеченных добровольцев.

Помимо устава, на этом этапе особого внимания заслуживает реальная, а не декларативная готовность людей вносить свою лепту. Людям свойственно ошибаться в оценке ожидаемой полезности того или иного блага и пересматривать свое отношение к издержкам. То есть на словах люди «за» (особенно когда не знают цену участия), а как доходит до дела, зачастую отлынивают. К примеру, соседи договариваются по очереди присматривать за детьми на площадке: это всем на руку. Однако приходит черед заступить на дежурство — и оказывается, что кто-то болен и не подобрал замену, у кого-то неотложные дела, вдруг у остальных тоже появляются уважительные причины — словом, согласованное расписание летит в тартарары. Подобное случается с нами раз от разу, и это критично для реноме коллективного действия как такового.

1.5.2.1. Подписка на участие

Отсюда — потребность в инструментах *безотзывных обязательств*, предохраняющих от увиливания. Не собрав с людей своего рода подписки, клуб будет все время попадать в ту же ловушку, что и маркетологи во время опросов: разрыв между заявленными намерениями и последующими реальными действиями. Например, у людей спрашивают: «Хотели бы вы, чтобы появился такой-то сервис?» Все говорят «да», а когда он открывается, не платят. Создатели, рассчитывавшие на опре-

деленную массовость, прогорают. Инструменты залога страхуют от подобных сценариев. Они особенно важны вначале, потому что, когда человек втянулся в жизнь клуба, в этом плане срабатывают произведенные вложения и приобретения, которых жаль лишиться.

В данный момент интернет апробировал инструменты подписки, на чем базируется ряд бизнес-моделей, к примеру сервис коллективных закупок, выведенный на рынок американской фирмой Group (хотя и просевшей по капитализации, но все еще многомиллиардной). Эта компания агрегирует на своем сайте спрос и вклинивается между производителем и розницей, принимая на себя роль своего рода коллективного закупщика (параллельно производитель получает рекламу). В традиционной торговой цепочке розница зарабатывает на том, что доводит товар до покупателя. По сути, она получает у оптового поставщика скидку за знание спроса и умение замыкать его на себя. Цена этого знания и умения может составлять половину стоимости товара, а то и больше. Соответственно, если обойтись без посредников с их накрутками, экономия составит пятьдесят и более процентов. Эту возможность и апробирует новый тип агента, такой как Group. В сердцевине этого бизнес-решения находится сайт, агрегирующий спрос и выступающий оптовым покупателем вровень с обыкновенной торговой фирмой. Поставщики предоставляют ему как агенту скидки в обмен на оговоренный объем продаж. Но как гарантировать обещанный сбыт, как собрать оговоренную контрактом численность покупателей? Ведь если покупателей соберется меньше, люди не получат ожидаемой скидки. Для этого прибегают к той самой подписке-залог, гарантирующей, что человек заявил о своем интересе не понарошку, что он реально готов платить и что организаторы наберут критическую массу спроса.

Подписка может реализовываться в разных версиях. В одном из элегантных вариантов с человека берут входной взнос в размере, допустим, 10% стоимости услуги (он не возвращается в случае отказа), зато в момент покупки предоставляют скидку 30% от полной цены. Условно говоря, фитнес-клуб распространяет по подписке абонемент номинальной стоимостью 1000 долларов, при этом от человека требуется внести невозвратный залог в сумме 100 долларов, за что он получит скидку в 300 долларов. Таким образом, интересант оплачивает право воспользоваться льготой (в биржевых терминах — опцион), но если его намерения изменятся, никто не пострадает. Имеется в виду, что если остальные участники получают меньшую скидку по причине недобора состава до оптовой закупки, то внесенный отказником задаток позволит им скомпенсировать потери.

1.5.3. Инструменты в поддержку текущей деятельности клуба

Наконец, мы подошли к тому, какую пользу может принести автоматизация правил уже действующим клубам. Здесь мы воспользуемся наработками теории общественного выбора и теории коллективного действия. Задача видится в том, чтобы *приземлить* содержимое этих массивов знания в том объеме, в каком оно приложимо к интересующему нас предмету и, плюс к тому, может быть компьютеризировано. нас интересуют программные инструменты, которыми смогут ежедневно пользоваться люди, решая обыденные задачи. Значит, предлагаемые нововведения должны быть предельно дружелюбны — понятны и удобны в пользовании. Иначе теория так и останется теорией.

Начнем с того, что в России у всех на слуху в силу известных обстоятельств, — с честного голосования. В простейшей постановке вопрос звучит так: нужно, чтобы в результате голосования люди получили то, чего они действительно хотят. (Как ни странно, так бывает далеко не всегда.) Если формулировать четче, итоги голосования должны приводить к максимизации блага, к которому устремлены члены клуба. Казалось бы, чего проще — собери предложения и подсчитай голоса. Однако тут таятся тупики и опасности. То, что люди могут не понимать себя или желать разного, что им трудно смириться с победой конкурентного предложения, — с этим ничего не поделаешь, и это полбеда. Настоящая угроза проистекает со стороны групп участников со скрытыми интересами. Обычно у них в арсенале есть манипулятивные приемы, позволяющие достичь желаемого (для них, но не для большинства) при соблюдении видимой законности. Оставляя в стороне криминальную подтасовку при подсчете голосов, выделим наиболее типичные случаи манипулирования. Тут же заметим, что большинство из них начинается с умело составленной повестки собрания.

1.5.3.1. Зрячее голосование взамен слепого

Ряд нечестных приемов базируется на так называемом *парадоксе голосования*. Внешне этот эффект проявляется, например, в том, что потенциально сильнейший из двух конкурирующих кандидатов проигрывает при наличии третьего, априори непроходного претендента. Последний не имел шансов, но был искусственно подселен теневыми силами с целью оттянуть на себя голоса лидера и расчистить дорогу их ставленнику. Подобное имеет место не только в голосованиях за кандидатов, но и в любых других выборах: сильные инициа-

тивы могут не набрать проходного числа голосов из-за того, что те размыты в пользу заведомо некондиционных предложений. Так, благодаря уловке, второй становится первым.

Приведем пример. Допустим, школьники, или студенты, или сотрудники фирмы выбирают совместный отдых. Базовых вариантов два — экскурсионная Европа или пляжный отдых на море, при этом неременное условие — отдыхать всем вместе. Предположим истинный расклад предпочтений 52% на 48% в пользу Европы, но при этом формальный или неформальный лидер тяготеет к «морю». Тогда к вариантам, выдвинутым на голосование, его стараниями подмешивается еще один, к примеру «рыбалка» или «виндсерфинг». Если расчет манипулятора верен (а такого рода расчеты всегда основаны на лучшей информированности), то третий вариант оттягивает на себя 5% любителей активного отдыха из числа европофилов (точнее, число «перебежчиков» оттуда на 5% больше, чем из «моряков»). И, хотя надуманный пункт является явным подвариантом «моря», но на бумаге запрограммированная победа будет выглядеть чистой.

Мы описали простейшую интригу. А теория общественного выбора насчитывает целое семейство выборных ловушек и комбинаций, берущих начало от «парадокса Кондорсе». Маркиз де Кондорсе ⁶, математик и политический деятель второй половины XVIII века, вскрыл фундаментальную проблему демократии: голосование, при том что оно честное, далеко не всегда выявляет подлинную волю народа. Иными словами, если большинство хочет одного, голосование парадоксальным образом может привести к другому. Это касается любых голосований, в том числе политических выборов, определения ла-

⁶ В 1785 году он опубликовал «Эссе о применении анализа к вероятности решений большинства».

уреатов премий, выборов членов советов директоров компаний и, само собой, затрагивает предмет нашего попечения — гражданские объединения и клубы.

Не погружая читателя в аппарат математической логики, перескажем идею Кондорсе коротко и по возможности просто. Он заметил, что результат голосования по принципу большинства (относительного или абсолютного) может отличаться от результата, основанного на попарном сравнении кандидатов, причем второй способ, в отличие от первого, корректный⁷. Согласно Кондорсе, для определения истинной воли большинства необходимо, чтобы каждый голосующий ранжировал всех кандидатов в порядке своего собственного предпочтения. После этого можно сравнить любых кандидатов, подсчитав, сколько голосующих предпочло одного другому, и назвать победителя.

В другом рассмотренном Кондорсе примере по итогам голосования может сложиться так, что предложение А набирает больше голосов, чем В, В — больше, чем С, и при этом С опережает А. (По-научному это называется нетранзитивностью предпочтений.) Очевидно, при таком раскладе невозможно принять согласованное решение — в этом, собственно, и состоит парадокс голосования. В другой форме этот парадокс возникает при постатейном принятии некоторого закона, когда каждая из частей принимается большинством голосов, а закон в целом отвергается. Резюме: результат может зависеть от правил голосования! А это открывает дорогу манипуляциям через изменение состава голосующих, повестки, очередности вопросов и проч.

⁷ На практике идея Кондорсе о ранжировании кандидатов реализована при так называемом альтернативном голосовании. Его применяют при выборах в различные органы власти Австралии, Ирландии, США и т. д., а также в ряде политических партий и неправительственных организаций.

В перечне Кондорсе напрямую не обозначен вариант с подставным лидером или с отвлекающим маневром, с которого начали мы. И понятно почему: теория сильно формализована и всегда упрощает проблему⁸. К примеру, в общей схеме трудно учесть то, что вопросы повестки голосования могут быть взаимосвязаны и принятие решения по одному из них может блокировать вариации в последующих. Часто подобная блокировка носит бюджетный характер, т. е., попросту говоря, если мелкие вопросы проголосовать первыми, они могут съесть деньги и на принципиальную часть повестки их уже не хватит. Люди могут не обладать достаточной культурой бюджетного мышления, чтобы предвидеть и упредить этот сценарий. Способность работать с такого рода нюансами — это компетенция практических политиков.

Что касается подставных кандидатов, прямо скажем, так себе ловушка, нехитрая. Лишь дремучий человек не запомнит ее и очередной раз не раскусит, однако это не мешает нам раз за разом попадаться в нее. А уж политические выборы (и не только наши!) служат яркой иллюстрацией такого рода комбинаторики.

Так, на президентских выборах 2000 года в США основная борьба шла между республиканцем Джорджем Бушем-младшим и демократом Альбертом Гором. Победителя, а им стал сами знаете кто, определили голоса из Флориды. Хотя никто из других кандидатов не имел шансов победить, однако, как выяснилось в ходе подсчетов, голоса, поданные во Флориде да-

⁸ См., напр.: Donald Saari. *Decisions and Elections: Explaining the Unexpected* («Решения и выборы: объясняя неожиданное») и *Chaotic Elections! A Mathematician Looks at Voting* («Хаотичные выборы!»). По мнению автора, результаты выборов зачастую кардинально расходятся с изначальными пожеланиями, и в этом повинны неадекватные процедуры голосования.

же за самого незначительного кандидата, к примеру Харриса, могли изменить результаты выборов, будь они все поданы за Гора. (К слову, это был четвертый в истории США случай, когда победитель (Буш) набрал меньше голосов, чем проигравший.) Оказалось, что во Флориде, Нью-Мексико и некоторых других штатах дистанция между претендентами микроскопическая, причем Нью-Мексико, имея всего 5 голосов выборщиков, изменить победителя не мог, а вот исход голосования во Флориде с ее 25 голосами выборщиков фактически решал судьбу выборов. Первый подсчет голосов во Флориде дал преимущество Бушу чуть больше одной тысячи голосов, и это при почти 6 миллионах бюллетеней. Словом, не будь Ральфа Нейдера от партии зеленых, набравшего во Флориде 1,6%, президентом мог стать Гор. Многие политологи числят Нейдера кандидатом-вредителем. Данный расклад не единичен. Нечто подобное, хотя не так явно, имело место на выборах президента США в 1992 г., когда Росс Перро собрал около 19% голосов. Если бы не эффект Перро, у соперников Клинтона были бы все шансы. Теперь вы видите, насколько все это важно и... зыбко. И если уж выборы президента США, исследуемые под микроскопом, не удается полностью очистить от подмухлевывания и детективного флера, то можно представить, какое махина-торство творится при голосовании в компаниях попроще.

Кондорсе все продумал 250 лет назад и дал свой вариант защиты. (Правда, возможны такие расклады предпочтений избирателей, при которых Кондорсе не помогает и победитель не может быть избран ни при каком методе подсчета очков.) Кроме того, на сегодняшний день имеется целый букет вариантов. Их мы перечислим, не вдаваясь в детали, просто чтобы читатель представил себе масштаб бедствия⁹:

⁹ Материал о методах голосования представлен Г. Калягиным, МГУ.

— *Голосование по методу Шульце*. Основано на отборе путей наибольшей силы, ведущих от одного кандидата к другому; требует компьютерных вычислений.

— *Правило большинства с выбыванием*. Если одна из лидирующих альтернатив получает большинство — она побеждает, если нет — проводится повторное голосование по правилу простого большинства по двум лидерам.

— *Рейтинговое голосование*. Побеждает альтернатива, набравшая наибольшее число голосов, независимо от общего числа проголосовавших за нее.

— *Система Хара*. Голосующие ранжируют альтернативы по предпочтительности, и набравшая наименьшую сумму баллов выбывает. Процедура повторяется до тех пор, пока не останутся две альтернативы. Далее действует правило простого большинства.

— *Поддерживающее голосование*. Каждый голосующий может выбрать несколько альтернатив из общего числа. Выигрывает та, которую выбрали наибольшее число раз.

— *Правило Борда*. Голосующие ранжируют альтернативы по предпочтительности. Выигрывает собравшая наибольшее количество баллов.

— *Механизм раскрытия предпочтений*. Налаживается система стимулов, побуждающая избирателей проявлять истинную силу своих предпочтений.

— *Голосование с правом вето*. Сначала каждый член группы вносит свое предложение по какому-либо вопросу, а затем голосующие по очереди накладывают вето на одно из предложений, которое осталось на момент наступления их очереди.

Как видим, процедур много, однако до сих пор самые продвинутые методы не особенно в ходу. Все дело в трудоемкости и дороговизне употребления в полевых условиях, не говоря о том, что людям невдомек, где какой способ голосования

уместен. А еще, и мне это представляется критически важным, дело в том, что в большинстве случаев голосующие делают выбор вслепую. Они не в курсе того, как проголосовали другие, и лишены возможности скорректировать свою позицию по ходу дела. Тут самое время вспомнить о компьютере с его возможностями. Во-первых, он резко упрощает/удешевляет расчеты. И, во-вторых, позволяет транслировать процесс сбора голосов онлайн. Отсюда идея: что, если опробовать зрячее голосование?

Я вижу противоядие в том, чтобы визуализировать динамику набора голосов. Если человек держит в уме несколько устраивающих его вариантов выбора, то для него было бы благом, во-первых, видеть, как идет сбор голосов в их поддержку (то же самое мы предлагали в процессе сбора участников в клубы), а, во-вторых, иметь право перебросить свой голос туда, где набирается проходное число. В докомпьютерное время о таком трудно было помыслить, сейчас — это вопрос дизайна голосования. Очевидно, в реализации вопрос непростой, но и цена ответа на него немалая. Потому что ситуации провала голосований по традиционной «слепой» схеме недопустимо часты. Помните, как у российских оппозиционеров на выборах: голоса сторонников близких по духу партий делятся — и в итоге ни одна не преодолевает установленного порога входа.

Посмотрим, как это могло сработать на последних думских выборах. Допустим, вы из либерального стана, и в бюллетене представлено несколько партий, более или менее вписывающихся в конус близкой вам идеологии. В сумме они набирают проходной процент (свыше 7%), а по отдельности — нет. Но вот по ходу голосования одна из партий начинает устойчиво лидировать, хотя, повторяю, ее успехи недостаточны для преодоления барьера. Если избиратель наблюдает этот про-

цесс онлайн и если он вправе перемещать свой голос по ходу дела (как при игре в рулетку, где можно двигать ставки до определенного момента), то для него разумно пожертвовать своим приоритетом в пользу второго или третьего номера — так он получит какое-то представительство. В противном случае — никакого.

Боюсь, данная возможность нескоро войдет в практику политических выборов с их тайной голосования, неприятием компьютерных технологий (что небесспорно¹⁰) и прочими ограничениями, в чем-то резонными. Но что запрещает использовать эту возможность в рамках добровольных сообществ? Там ведь нет проблем, сопровождающих борьбу за власть, да и ставки не так велики. Механизм «зрячего» динамического голосования позволит избежать противоречивых итогов и манипулирования.

Тут мы позволим себе одно утешительное соображение. Сколь ни богаты возможности для манипулирования голосованием, загвоздка не только в этом. Иногда оптимальный выбор недостижим в принципе даже при идеальных условиях — при адекватных правилах и при отсутствии вмешательств. Это открыл в 1951 г. нобелевский лауреат по экономике К. Эрроу, доказав теорему о невозможности коллективного выбора и обобщив, тем самым, парадокс Кондорсе. Смысл ее в том, что если предпочтения не могут быть измерены, а только сравнены друг с другом, и если голосуются три и более альтернати-

¹⁰ В технических устройствах автоматизированных систем голосования не предусмотрена функция документального подтверждения участия гражданина в избирательном процессе. Более того, их программное обеспечение объявлено коммерческой тайной и не подлежит контролю, что, в принципе, позволяет операторам таких систем сбрасывать или переписывать голоса в пользу того или иного кандидата, при этом не оставляя следов нарушений.

вы, то невозможно достичь оптимального решения, которое было бы справедливым и логически непротиворечивым. Простыми словами, суть вот в чем. Если решения принимаются большинством голосов, если участники честны и нет никого с особым правом голоса (диктатора), — так вот, даже в этой идеальной ситуации, меняя порядок вопросов, поставленных на голосование, можно всякий раз получать иной результат.

Представляете, какая индульгенция выдается этой теоремой манипуляторам! Что они есть, что их нет, людям и без них проблематично договориться даже в идеальной ситуации. Следовательно, любой сбой можно списать на естественный порядок вещей. И пусть манипуляторы не сильны в теории, они как бильярдисты в известной метафоре Милтона Фридмана: те законов механики не ведают, однако в лузы попадают исправно.

1.5.3.2. Неуд по правилам

Как видим, для принятия коллективных решений нужна серьезным образом подготовленная методологическая кухня. Ее следовало бы оснастить по последнему слову техники. Но это не получится сделать, пока мы не избавимся от одного глубокого заблуждения. Когда мы видим хай-тек или высокие достижения в спорте, кино или в чем-нибудь еще, то мы понимаем, как там все должно быть сложно устроено внутри. Нам представляется, что там творится *волшебство*. А к совместной деятельности подходим запанибратски — это ж обычные дела и понятные люди. Мы вроде как не отдаем себе отчета в том, что нужны какая-то технология и чертежи. В действительности то, что предметом озабоченности группы жильцов может выступать, к примеру, примитивная мусорка, вовсе не означает, что формула договоренности тоже примитивная.

Похоже, тут мы имеем дело с глубинной психологической блокировкой, когда умом-то все, может, и понимают, а применить на деле не могут. У меня есть гипотеза, почему так. Отладка группового взаимодействия — ужасно муторное и неблагодарное дело. Как уроки чистописания. Понятно, что надо, но когда-нибудь потом, а лучше пусть этим займется кто-то другой. Взять тех же гуманитариев, к примеру, историков или лингвистов. Их отчего-то считают непрактичными, хотя, казалось бы, кому как не им знать, как устраивались групповые коллизии, и выводить из этого понимание, как сегодня ведутся дела, а как нет. Все как на подбор макиавелли. Но на общественное поприще эта компетентность не распространяется. Быть может, дело в том, что зачастую люди пера страсть как не любят скрупулезно оформлять что-либо по бюрократической линии. Еще, надо полагать, всему виной иллюзия простоты и ясности, из-за этого мало кто дал себе труд углубиться в такие базовые для коллективного действия дисциплины, как теория организации, организационное поведение, управление конфликтами и т. п. Без них бизнес не ступит и шагу, разве что малый. Но в общественных дискуссиях аргументация оттуда не черпается, а в самом обществоведении в этом месте провал. Отсюда, кстати, глупое высокомерие гуманитариев по отношению к предпринимателям — из полного непонимания, чем они там занимаются. Да будет известно, именно тем, в чем сами они не тянут, — постановкой коллективной работы. Скажете, бизнес — это другое, и будете отчасти правы. Но люди те же, и те же коллизии, разумеется, с отличиями, на которые можно внести поправки. Однако гражданские инициативы пытаются претворить в жизнь без оглядки на весь этот корпус знаний, хотя это так же архаично, как, к примеру, строить мосты, объясняясь со строителем на пальцах.

Не станем списывать все на междисциплинарность знания и на трудности перевода. Да, экономисты базируют свой подход на психологии конца XIX века, но это не значит, что они не в курсе современных взглядов. Специалисты по движению информации каким-то образом установили связь с вирусологами. А общественники в упор не замечают наработок в корпоративном секторе. Попробовал бы, к примеру, авиаконструктор заявить: «Материалы не моя вотчина, и электрика не моя, и гидравлика. Поэтому крылья у нас деревянные, а привод pedalный».

«Сколько можно экспериментировать с коллективными начинаниями безрезультатно?! Ясней не бывает: что-то не так с национальным характером!» Хочется спросить: товарищи, а не пробовали сыграть по правилам?

В оправдание, хотя и слабое, сошлемся на то, что нас не учили в школе кооперации — в отличие, скажем, от американцев. Считалось, что взаимодействовать — все равно что дышать или говорить на родном языке; а собственно, так оно и было, и есть в командной системе. Вспоминается старый анекдот, в котором прапорщик внимает откровениям интеллигента, а потом недоумевает: «Что ж вы, такие умные, строем не ходите?»

1.5.4. Расчеты согласия¹¹

Социальные конструкции сложны прежде всего потому, что приоритеты индивидов в группе, как правило, не совпада-

¹¹ Данный заголовок отсылает к книге Дж. Бьюкенена, Таллока «Расчет согласия», важной для разбираемой темы. На русском языке см.: Бьюкенен Дж. Сочинения. М.: Таурис Альфа, 1997. Т. 1. (Нобелевские лауреаты по экономике.)

ют. А ведь надо прийти к общему знаменателю неавторитарным путем. Это не решается ни само собой, ни на глазок, ни абы как. Более того, для множества простых вещей требуются разные формы договоренностей. Существенно и то, кто с кем договаривается. Взять ту же мусорку. Разные жильцы производят разное количество отходов, так почему все должны нести равные издержки?! Как в этом случае выглядит справедливое решение?

Теория гласит на этот счет следующее. Поскольку коллективные блага ценны для участников в разной степени, а предоставляются всем им в равной мере (это важное свойство называется неисключаемостью), то и плата должна дифференцироваться. Иными словами, бремя финансирования должно быть разложено неравномерно: кому больше надо, тот больше платит. Эта простая формула фундирует мораль во множестве неочевидных ситуаций. К слову, если для кого-то полезность блага и вовсе отрицательная, то выход состоит в компенсации ему неудобств. Но если интересанты не готовы столько доплачивать, это означает, что коллективное благо *мнимое* и производить его нецелесообразно (по крайней мере, в этом составе). Цены блага для участников, честно отражающие их предпочтения, называют ценами Линдаля¹², а расклад, который возникает, — равновесием Линдаля. Договоропригодность коллектива сильно зависит от правильности расчета таких цен (поэтому в дальнейшем мы остановимся на методе Линдаля), а прежде — от того, разделяют ли участники данный подход в принципе или исповедуют уравниловку. В последнем случае людям следует напомнить *нравственный* вывод из построений Линдаля: когда кто-то заинтересован в чем-то силь-

¹² Эрик Линдаль (*Erik Robert Lindahl*, 1891—1960) — экономист, представитель стокгольмской школы.

ней других и при этом настаивает на равной оплате, он выторговывает для себя неправомерный бонус (по-научному, ведет себя как безбилетник).

Вы скажете, я слишком усложняю и на практике все проще. Однако *проблема последнего километра дороги* ровно из этой серии, а она тотально преследует российские поселения, расположенные неподалеку от трасс: жители годами преодолевают «полосу препятствий», поскольку не в состоянии скинуться в общий котел по справедливости. Действительно, с какой стати владельцы внедорожников должны платить столько же, сколько обладатели спорткаров, если последние, очевидно, имеют большую заинтересованность?! И почему живущие при въезде должны заботиться о сетке дорог, ведущей к окраинам поселения? Не говоря о том, что люди с разным уровнем доходов по-разному претерпевают неудобства. Какая из перечисленных логик должна быть взята за основу и что такое справедливость в данном случае?

Задача о «последней версте» носит довольно общий характер, и она имеет математическое решение, как и целый ряд других типичных задач «на справедливость» (в экономической терминологии коррелятом справедливости является равновесие). Рассмотрим простейший пример. Сотрудники фирмы живут каждый в своем доме вдоль шоссе. Если им нужен новый офис, то в какой точке шоссе его следует расположить, чтобы впредь тратить суммарно меньше бензина, добираясь на работу и обратно на машине? Логика решения всех подобных задач основывается на вычислении точки, сумма расстояний до которой минимальна. Первое, что приходит в голову, — это взять среднее арифметическое. Но, как несложно показать, оптимуму отвечает центральная позиция (ее называют медианной), и, стало быть, офис следует располагать у дома, который расположен так, что по обе стороны

от него остается равное число домов. Все другие решения будут хуже¹³.

1.5.4.1. Уязвимость к безбилетникам: равновесие Линдаля и стимулы Кларка

Как видно из предыдущего раздела, подходы к выработке коллективного согласия довольно глубоко проработаны в теории, однако нужно специально и много потрудиться, чтобы донести их до практики. В самом деле, трудно вообразить товарищество домовладельцев, ищущих равновесие Линдаля с логарифмической линейкой в руках. Множество голосуемых вопросов клубной деятельности решается не просто в логике «хочу — не хочу», а предполагает определенный бюджет затрат. Следовательно, всякое «хочу» должно соотноситься с готовностью наполнить бюджет. А если нужной соотнесенности не будет — из-за безбилетников, или потому, что затраты забыли оговорить, или по причине неверных расчетов, — то и дела никакого не выйдет. Вот почему так важно правильно посчитаться. И вот почему в сложных случаях имеет смысл поручить эту работу профессионалам (правда, в ряде случаев бессильны и они). Представляется разумным создание специального сервиса в интернете, который рассчитывал бы оптимальные (взаимоприемлемые) решения по заявкам клубов,

¹³ Если полезность для каждого избирателя сначала монотонно возрастает до некоторого уровня, а затем монотонно убывает, то при голосовании побеждает альтернатива, поддержанная медианным избирателем. Например, если в комнате присутствует 5 человек, идеальные температуры для которых составляют соответственно 15, 18, 21, 24 и 27 градусов, то альтернатива 21 побеждает все остальные. Действительно, все «моржи» поддержат 21 в борьбе с более жаркими вариантами, а все «теплолюбивые» — в борьбе с более холодными.

определял результаты голосования в случае проведения его по небанальной схеме и оказывал методическую поддержку.

Рассмотрим внимательней проблематику подобных расчетов. Как уже говорилось, производству коллективных благ сильно мешают «безбилетники». Вызванное ими природное чувство справедливости у добропорядочных участников настолько сильно, что они готовы скорей отказаться от блага, чем сносить то, что кому-то оно достанется задарма. Тем более, что безбилетники съедают часть блага или ухудшают его, и в предвидении этого никто не спешит утруждаться.

Теоретики нашли решения проблемы «зайцев». По Линдаю, индивиды договариваются о сумме затрат и о доле каждого, при этом варьируется количество производимого блага. В условиях равновесия нагрузка на каждого устанавливается на таких уровнях, что все предъявляют спрос на одно и то же количество блага, которое и является оптимальным объемом его предоставления. Речь, по сути, идет об имитации действия рыночного механизма, когда индивиды, располагая известной им суммой, торгуются за нужный им объем блага. Тот, кто заявляет, что ему нужно больше, обязуется принять на себя повышенную долю общих затрат. При всем изяществе, подход Линдаля далек от практики и не решает проблему «зайцев» (его значение в том, чтобы указать путь к идеалу). А непрактичен он по той простой причине, что сущность проблемы «зайцев» как раз и состоит в том, что для них выгодно дезинформировать общество о своих предпочтениях. Кроме того, «линдаль» требует равной переговорной силы, чего на практике не бывает, да и нет никакой гарантии, что даже при соблюдении этого условия стороны придут к какому-то решению, а не войдут в клинч.

Чтобы справиться с этой трудностью, Кларк придумал механизм просвечивания, побуждающий людей не лукавить и не

увеличивать, а выявлять свои истинные предпочтения. Представим себе, что жители поселка выбирают между строительством медицентра или спортзала — при том, что то и другое требует одинаковых затрат. Каждый обязан сообщить, сколько он готов заплатить за сооружение того или иного объекта, набравший большую сумму и будет построен. Кларк предложил ввести дополнительный налог (кроме равного для всех взноса на строительство), который стимулировал бы участников высказываться честно. Тот, кто скрывает или занижает свой интерес, платит штраф, равный изменению благосостояния остальных жителей, которое произошло бы, если бы он не голосовал. Кратко и в то же время понятно изложить суть решения Кларка не представляется возможным — одно это ставит крест на практическом его применении, по крайней мере в добровольных сообществах, поскольку люди не станут подчиняться правилам, сути которых не понимают. Есть и другие причины того, почему этот метод не работает. Их мы не станем указывать, разве что одну: нереально изъять у людей деньги сверх установленного бюджета (дай бог его-то собрать). В общем, ясно, что проблема безбилетника не решается описанными методами. Более того, установлено, что она вообще не имеет решения.

И как тогда быть с клубами? Если брать всю страну, то о ней в плане общественных благ призвано заботиться государство. Это один из немногих сильных аргументов в пользу его существования — производить то необходимое, за что никто другой не возьмется в предвидении безбилетников. Потому что невозможно полюбовно договориться о создании вскладчину таких благ, как обороноспособность, защита законов и т. п. Но кто или что возьмет на себя роль государства в клубе? И если дело обстоит столь сложным образом, почему иногда у людей все-таки что-то получается? Очевидно, срываются другие мотивы и механизмы.

1.5.4.2. О величине групп и разношерстности состава

В ряде случаев откуда ни возьмись возникают люди, которым нужно гораздо больше, чем остальным, и они берутся за дело, невзирая на безбилетников. Появление таких лидеров (или коалиций) зависит от размера группы. И тут имеет место *развилка*, которая определяется тем, страдает ли благо от того, что им пользуются нахлебники, или нет. В случае когда очевидно страдает, малые группы легче, чем большие, выдвигают из своих рядов энтузиастов, и в силу этого они успешней (это лежит в основе лоббизма). Это положение теоретически обосновал М. Олсон, создатель теории коллективного действия¹⁴. Действительно, если потребителей немного, то за коперщину светит весомая доля результата, и тот, будучи достигнутым, оправдывает усилия. А если группа большая и предстоит делиться со многими, то ему не достанется столько, чтобы имело смысл стараться. (Этот фактор сказывается на поведении даже самых малых групп, к примеру бизнес-партнерств. Акционеры зачастую отлынивают, равняясь на самого ленивого из них.)

Кроме того, чем многочисленней группа, тем трудней организовать, соответственно, падают шансы на то, что вообще что-то получится. Посему имеет смысл дополнительно мотивировать отцов-основателей (сверх их обычных привилегий). Как люди, взявшие на себя риск стартовых вложений, они вправе претендовать на бонусы в случае успеха. Если таковые оговорены заранее, это ретроактивно способствует росту числа желающих попробовать себя в этом качестве. По-

¹⁴ М. Олсон. Логика коллективных действий: Общественные блага и теория групп: Пер. с англ. / М. Олсон. М.: Фонд экономической инициативы, 1995. 165 с.

добные идеи заложены в ряд бизнес-моделей, которые активно тестируются в контент-индустриях. Например, человек, который первым заплатил за музыкальный трек, впоследствии ставший хитом, получает некий процент от дохода за то, что стоял у истоков «сарафанного радио».

Но малые группы не всегда продуктивней больших. В противном случае массы всегда и везде были бы жертвами манипуляций со стороны групп интересов, что, как мы знаем, не так. (Известны широкие и, однако, продуктивные движения — экологическое, профсоюзное...) В каких случаях преимущество на стороне массовых объединений? Оказывается, если не особо важно, потребляет ли благо кто-то еще или нет (т. е. отсутствует конкуренция за потребление), то, наоборот, чем больше группа, тем выше шансы на успех — просто потому, что растёт число интересантов и среди них больше потенциальных зачинщиков¹⁵. Нахлебничество их не обескураживает.

В случаях, когда наличие безбилетников критично, применяют селективные стимулы, проще говоря, наказывают «уклонистов» и поощряют «активистов». Отрицательные стимулы прекрасно известны — они включают социальное порицание, отлучение от благ, изгнание из клуба и т. п.; положительные тоже — это доступ к благам, закрытым для посторонних, общественное восхищение. Очевидно, на дееспособность клуба влияет однородность его состава. Это крайне важно при зачатии клуба — в этот момент обычно остро стоит вопрос о допустимости компромиссов, поскольку в них есть отчаянная нужда. С одной стороны, клубу нужна критическая масса, чтобы «взлететь», — это подталкивает

¹⁵ Oliver, Pamela E. and Marwel, Gerald. The Paradox of Group Size in Collective Action: A Theory of the Critical Mass // American Sociological Review, 1—8. II, 53. 1988.

к сбору под знаменем всех, кого можно. С другой — если действовать неаккуратно, можно получить родовые травмы, которые аукнутся в будущем. Мастерство состоит в том, чтобы на первом этапе не слишком привередничать, брать всех без особого разбору. Тем самым потенциальным сторонникам будет дан сигнал: нас много, присоединяйтесь! (Вот почему не стоит возмущаться, наблюдая врагов друг у друга в объятиях, к примеру либералов с националистами, — эти временные проявления «заключенной дружбы» согласуются с законами жанра.) А когда наберется необходимая численность, следует распасться и далее каждому идти своим путем. Отсюда — потребность в том, чтобы держать руку на пульсе — т. е. управлять гетерогенностью объединений. Та группа, которая искушена в этом, в итоге завоевывает лидерство (как большевики в 17-м году). Остальные отваливаются, хотя часто именно они все начинали.

Сегодня готовы программные решения, позволяющие маневрировать гетерогенностью не на глазок. Они основаны на измерении близости профилей участников. Напомним: профили представляют собой наборы оцифрованных характеристик, отражающих предпочтения, вкусы и прочие качества людей. Для работы с ними применяется специальная технология — коллаборативная (взаимная) фильтрация¹⁶. С ее помощью можно вычленять круги единомышленников, контролировать близость любых двух участников между собой — как по отдельным выбранным характеристикам, так и в целом, а также интегральную близость сообществ внутри клуба и вне его. Задав ограничения по близости, можно контролировать гетерогенность

¹⁶ Этот метод подробно описан в кн. А. Долгина «Экономика символического обмена», 2006.

и не допускать в клуб тех, кто усиливает ее сверх допустимых пределов.

1.5.4.3. Репутация онлайн

Чем еще помочь клубам, кроме как с голосованием и расчетами? Очевидно, не были бы лишними механизмы разделения по ролям и координации труда, но ввиду большой вариации клубов подвести их под ограниченное число шаблонов вряд ли удастся. Зато есть один универсальный механизм, суперважный для клубов и любого коллективного дела, — это *репутация*. Обычно, поручая кому-либо что-либо, заранее прикидывают, что за человек и справится ли он. И, оценивая те или иные предложения, первым делом смотрят, от кого они исходят и во что вылились предыдущие инициативы этого человека. (Одни и те же доводы, выдвинутые разными людьми, воспринимаются по-разному.)

Все в нашем мире держится на репутации — торговля, кредитование, страхование, бренды, биржи, трасты, свадьбы и т. д. Репутация берет начало от жертвоприношения. Жертва во имя правды и доверия пронизывает историю человечества. Начиная с древнейших практик взаимного обмена (кулы), с сакрального уничтожения излишков (потлача) и продолжая великой христианской жертвой, а также множеством светских практик и ритуалов, включая свадьбу, имиджевую рекламу и многое другое, — все есть знаки правды и благонадежности, отмеченные жертвоприношением. Всякий репутационный жест рационален, будучи залогом предсказуемости поведения. Этот залог не возвращается, поэтому если в него инвестируют, значит, намерены держаться в рамках производимого впечатления — так прочитываются репутационные действия теми, на кого они направлены.

Нас, однако, интересуют не brutальные, местами кровавые инструменты прошлого, а вегетарианские виды репутации. Сказать попросту, весь смысл в том, что хорошо бы уметь прогнозировать поведение тех, с кем собираешься объединяться. Чтобы понять, кто твои потенциальные попутчики, надо выяснить, как они вели себя в прошлом. (Бизнес, например, берет на себя этот труд в отношении кандидатов при приеме на работу.) С развитием интернет-профайлинга издержки узнавания минимизируются. На следующем этапе к процессу подключится репутация, основанная на автоматизированном учете похвал и порицаний, адресованных субъекту его окружением. Сегодня все готово для производства массовых расчетов индивидуальных репутаций. Причем данные извне не обязательны, появилась возможность опираться исключительно на активность человека внутри сообщества, увиденную через отношение к нему других людей. По сути, компьютеризируется наша обычная практика составлять мнение о человеке, опрашивая тех, кто имел с ним дело. Отношение людей друг к другу выражается в ряде простейших действий, которые фиксируются в сети: поблагодарил, последовал совету, сослался, положительно или отрицательно оценил комментарий, текст или фотографию, запросил рекомендацию, переслал запись и т. д. Каждая из подобных реакций может оцениваться на предмет того, какое личностное отношение она выражает, передает ли репутацию, в каком объеме и с каким знаком.

В целях расчета репутаций нужно структурировать пользовательские взаимодействия по видам — обычно их без труда набирается что-то около дюжины, чего, как показывает начавшаяся практика, вполне достаточно. Также необходимо предварительно присвоить действиям определенный вес, с которым они войдут в исчисленную репутацию. Это тон-

кий момент, требующий настройки: какие транзакции принимать в расчет, насколько они отражают реальные отношения между участниками, а что остается за рамками видимой картины? Естественно, чем полней данные и чем точнее они интерпретированы, тем большего доверия заслуживает индикатор репутации.

Не вызывает сомнения, что все перечисленное может быть исполнено. Вообще-то интернет-поисковики («Гугл», «Яндекс») имеют в основе ровно эту идею, только вместо людей там сайты и страницы. Очередность поисковой выдачи завязана на репутацию — чем она выше, тем выше располагается ссылка на сайт. Гугловский алгоритм PageRank рассчитывает значимость той или иной страницы в логике, что если на нее ссылается другая, то тем самым отдает за нее голос, и чем больше их собрано страницей, тем она важнее. При этом учитывается и вес того, кто отдает свой голос. Ровно этот принцип положен в основу в существующих алгоритмах расчета персональных репутаций (с добавлением кое-какого ноу-хау, позволяющего нивелировать взаимные накрутки по типу «кукушка хвалит петуха»).

Как ни странно, но в мировых и российских соцсетях этот инструмент до сих пор не в ходу. Возможно, не хотят отпугнуть часть пользователей, указав им на место во внутренней иерархии? Не уверен, что благодущие того стоит. Платой за него является, например, зашумленность и банальность френд-лент. Будь они снабжены индикатором репутации, можно было бы автоматически отсекал тех, кто фонит, и тогда интересность чтения подскочила бы раз в сто.

Это далеко не все, что дает репутация. Представим, что введены правила, согласно которым она служит понижающей или повышающей поправкой к голосу данного человека. Десять раз подумай, прежде чем сказать или сделать что-то вредящее репутации, потому что не хочется, чтобы при ре-

шении какого-то вопроса твой голос весил одну десятую, в то время как чей-то — три номинала. В этом суть: репутация — словно запас денег, с которым участвуешь в аукционе. Благодаря ей клубная демократия обретает символический ценз, равнозначный имущественному, которого порой так не хватает политической демократии. Нанести своими действиями ущерб репутации — это как глотнуть жидкого азота перед тем, как запеть. Случись такое — и самое время удалиться из клуба. Однако следы пребывания там шлейфом потянутся за вами, и где-то в другом месте с чистого листа не начнешь. Таким образом, профессиональным спойлерам и «троллям», работавшим «черные метки», не останется ничего другого, кроме как отползти в свой собственный клубок.

Кроме как от спойлеров, репутация спасает от сфабрикованных компьютером сетевых ботов — искусственно созданных программных обликов несуществующих пользователей, действующих по указке создателей¹⁷. Их в интернете становится чем дальше, тем больше (согласно некоторым рапортам, чуть ли не десятки процентов от общего числа пользователей), и технологии их подготовки совершенствуются. Потенциальный урон тем временем растет. Ботнеты деформируют общественное мнение, перевирая факты, запускают информационные вирусы, морочат рекламодателей, также они делают проблематичным переход к открытому правительству и рейтингованию в интернете. Репутация послужит естественным иммунитетом от этой заразы, поскольку ее дорого подделывать (и несложно контролировать¹⁸).

¹⁷ Известен случай с поддельным аккаунтом главы избиркома России, который удалось распознать лишь спустя несколько дней.

¹⁸ Проверка подлинности легче всего может быть проведена силами волонтеров, которым ничего не стоит задать потенциальному боту контрольный вопрос.

Современные алгоритмы позволяют видеть, кто донор, а кто реципиент репутации и из чего она складывается (при желании можно держать эти данные взаперти). На базе репутации можно выстроить ряд существенных правил, которые помогут нормализовать работу различных клубов. Безбилетничество, отлынивание, троллизм и проч. получают заслон в виде репутации. И если кто-то с низкой репутацией заспамливает ленту, вас это никоим образом не затронет: настроив фильтр, вы элементарно отделаетесь от всякой видимости его записей. А тот, кто единожды отказался от своих обязательств, впредь, если захочет в чем-то участвовать, будет обременен более весомым залогом.

Есть деятельность, для которой этот инструмент особенно важен, — это производство критики и жалоб в адрес всяческих инстанций. При желании в любом деле можно насчитать минусы, и тут крайне важен фильтр, сортирующий претензии по репутациям заявителей. Иначе неминуем завал жалобами, за которыми не стоит ничего кроме субъективизма, некомпетентности и потребности излить душу.

Репутация может рассчитываться не только для человека в целом, по совокупности его заслуг, но и в отдельных сообществах, для которых (и в рамках которых) она важна. Это принципиальный момент, поскольку одно дело — репутация вообще, другое — в определенном круге. Также полезно вычислять и интегральную репутацию клуба, которую можно определить как сумму репутаций всех его членов. Это станет хорошим подспорьем при выборе клуба, потому что нет ничего естественней и проще, чем в момент первичной ориентации обратиться к рейтингу клубных репутаций.

1.5.5. Свод инструментов в поддержку клубов

Разбирая нюансы внутриклубной организации и изыскивая ниши для IT-инструментов, мы исходим из того, что, как во всяком серьезном производстве, при выработке коллективных решений не обойтись без своих регламентов, процедур, схем, индикаторов отклонений, инструкций на случай аварий, средств безопасности и прочей технологической рутины. Требуемая оснастка не может быть создана раз и навсегда под копирку, она должна соотноситься с индивидуальными, хотя и поддающимися типологизации раскладами, о которых нужно иметь представление. Компьютеру можно препоручить рутину любого объема, и это отрадно. Но прежде нужно хотя бы в общем представлять себе глубину проблем группового взаимодействия, признать *ценность правил*. Иначе, даже будучи сниженными в сто раз, издержки производства согласия останутся для нас непреодолимым барьером.

Если предлагаемые нами решения кажутся читателю избыточно технологизированными и жесткими, то позволим себе напомнить, что они рассчитаны на специфический отечественный бэкграунд. Доведись нам родиться, что называется, *native speakers* (носителями языка) коллективных практик, отпала бы нужда в насаждении грамматики. Насколько я могу судить, на Западе нормы не акцентируются: они сложились исторически органично и теперь воспринимаются как данность. Но при наших сложных предпосылках вряд ли стоит уповать на естественное неформальное становление культуры взаимодействия.

Сведем воедино инструменты в поддержку клубов. В набор вошли:

— приемы выявления и фильтрация участников. Это делается на базе трех эврик и трех соответствующих видов про-

филей: 1 — социально-демографического, 2 — по заявленным интересам и 3 — по предпочтениям (в частности, выраженным через покупки);

— инструменты залогового участия;

— репутация;

— продвинутые схемы голосования;

— расчеты согласия¹⁹ (вычисления сбалансированных коллективных решений);

— управление гетерогенностью состава (с помощью коллаборативной фильтрации и других методов выделения подгрупп).

Указанные инструменты (их список может быть пополнен) обеспечат поддержку клубов на всех принципиальных этапах: от формирования до практической работы. Все их объединяет одно замечательное свойство — они не затрагивают положительного содержания деятельности, но задают рамки. Проще говоря, они не о том, как надо, а про то, чего нельзя делать. Именно такой представляется хорошая дееспособная система — строго лимитированной по числу правил и запретов, покрывающих львиную долю отклонений. Обустроим ее — и уберемся от наиболее типичных ловушек, таких как недобор численности, отлынивание, безбилетничество, парадоксы голосования и т. д.

Далее скажем несколько слов о том, в чем клубы дополняют существующие способы удовлетворения потребностей, какие в принципе бывают клубы и в чем они могут различаться между собой по существу.

¹⁹ Под этим названием вышла знаменитая книга Дж. Бьюкенена и Таллока.

Глава 1.6

Природа клуба

Начнем с вопроса о существовании клубов. Что обеспечивает им место под солнцем? В свое время Рональд Коуз задался вопросом о том, почему существуют фирмы, чем обозначил тупик тогдашней экономической доктрины, в которой постулировалось, что информация бесплатна, иными словами, все знают о ценах, производителях, ассортименте и качестве²⁰. Но если так, тогда почему не все предпринима-

²⁰ Эта работа Коуза так и называется: «Природа фирмы» (The Nature of the Firm // *Economica*. Vol. 4. No. 16. November 1937. P. 386—405.) На русском см., напр.: Коуз Р. Фирма, рынок и право: сб. статей / Пер. с англ. Б. Пинскера; Науч. ред. Р. Капелюшников. М.: Новое издательство, 2007. 224 с.

тели — одиночки и зачем им персонал? На самом деле информация не бесплатна и существуют издержки ее добывания, проверки, фиксации, а также издержки согласования, обеспечения договоренностей и проч. — всему этому дано название «транзакционные издержки». Оказалось, ведение дел с помощью фирмы позволяет их сократить (такой же смысл имеют все общественные институты). Если упростить главную идею, то предпринимателю легче один раз договориться с наемным персоналом на долгосрочной основе, чем постоянно нести издержки согласования с внешними агентами. Так Коузом было положено начало современной институциональной экономике — влиятельнейшему течению общественной мысли.

Точно так же не праздным является вопрос, зачем нужно государство. Ответ на него, данный экономистами, многое поменял в идеологии и практике.

Не мешало бы задаться подобным вопросом и в отношении клубов и клубных благ. Что в них такого, что не может быть покрыто частным сектором или государством? Иными словами, почему не все, что производится, производится фирмами? А в случае, если блага могут быть произведены как фирмами, так и объединениями добровольцев, то в каких случаях предпочтителен тот или иной подход? Где производственная ниша для непрофессиональных объединений? Какие характеристики благ определяют их предрасположенность к капиталистическому коллективистскому способу производства?

Начнем с наиболее очевидного — с благотворительности и волонтерства. Фирмы не занимаются этим по определению, а государство берет на себя определенный стандартизованный объем обязательств в рамках бюджета. Все, что сверх того, — предмет попечения альтруистов, и хотя те могут рассчитывать на протекцию со стороны властей, но основную работу делают сами. К примеру, власти не несут ответственность

за мерзнущих зимой птиц, а люди их опекают. В жару выставляют поилки для бездомных животных. Если же благотворительностью берутся руководить фирмы, в этом варианте заложен конфликт интересов — фирме выгодно исказить информацию, манипулировать волонтерами с целью извлечения какой-либо параллельной выгоды (к примеру, перераспределять пожертвования). Очевидно, клуб лучше защищен от таких злоупотреблений.

Для волонтерства наступают золотые дни, так как оно решает проблему утилизации человеческой активности. То же касается знаний, наработанных по месту профессиональной деятельности. Бывают клубы, не требующие от своих членов каких-то особенных усилий, вся необходимая лепта вносится попутно. К этой категории можно отнести информационный краудсорсинг и, хотелось бы думать, идущий ему на смену клабсорсинг²¹, которым мы отведем отдельное место в наших рассуждениях.

Еще одним поприщем, где клубы вне конкуренции, является производство *атмосферы*, равно как и некоторых других неопределенных благ, качество которых трудно формализовать и гарантировать. Фирме тут трудно пристроиться. Сюда же можно отнести общение и налаживание контактов и связей. (Последнее, в принципе, производится и наемными агентами, но далеко не все готовы им за это платить.) К этому типу относятся культурные клубы, дискуссионные, по интересам. В принципе, и фирма может организовать площадку для встреч и извлекать доход от продажи входных билетов. Однако в отличие от клуба у нее могут возникнуть сложности с от-

²¹ Если определить кратко, краудсорсинг — это способ решать задачи с привлечением добровольцев отовсюду, в буквальном смысле из толпы. Клабсорсинг черпает силы из клубов.

бором членов по каким-то специальным характеристикам, существенным для клуба, например по мастерству. Она вычленяет участников (своих покупателей) главным образом ценой входа, в то время как у клуба под рукой ассортимент фильтров, включая личные рекомендации, поручительства, приглашения, а также чисто субъективные требования, что не делает их неправомерными и несущественными. Экономические стимулы систематически сподвигают фирму к переполнению клуба (хочется продать как можно больше билетов).

Клуб более свободен и в применении санкций, направленных против участников, проявляющих себя недолжным образом (безбилетников). В его распоряжении моральное осуждение и другие, более решительные, формы побуждения, в то время как для фирмы это сложнее. Кроме того, клуб распределяет роли и функции, разграничивает права и привилегии, абстрагируясь от того, как это принято на рынке труда, и поэтому может вольготней обращаться с человеческими ресурсами.

Еще одна лакуна, взывающая к клубной форме производства блага, имеет место там, где нет ритмичного спроса на услугу и решаемая задача носит локальный характер.

В отдельную категорию следует выделить клубы, реализующие венчурные проекты (с высоким риском), а также сильно зависимые от вирусного эффекта. В данном случае клуб легче идет на издержки, чем фирма. Также ему проще собрать критическую массу, включив сарафанное радио (тут будут особенно кстати предложенные IT-решения).

Важный водораздел между клубным и фирменным способами производства пролегает там, где символические выгрыши и мотивы участников превышают экономические.

Еще одной стопроцентной нишей для независимых объединений является деятельность, оппозиционная/контроль-

ная по отношению к государству, — по причине меньшей уязвимости к встречному силовому давлению. К этому разряду следует отнести экспертные и аудиторские клубы.

Гражданским объединениям нет альтернативы и когда продукцией коллектива является согласованный выбор в пользу того или иного варианта. Очевидно, в целом ряде случаев никто ничего за людей решить не может, да и не стремится — им лучше известно, чего они хотят. (А и ошибутся, спросить, кроме себя, не с кого.)

1.6.1. Пример: клуб автомобилистов

Хорошей иллюстрацией этой специфической функции клуба — выработке коллективных решений — мог бы послужить Союз автомобилистов. Говорят, он в России сильный, однако я позволю себе указать на одну недоработку, которую данный клуб за собой не числит, хотя, на мой взгляд, должен. Имеется в виду его индифферентность к проблеме пробок в крупных городах. Простые люди уверены, что это производная дорог. Построим их в достаточном количестве, снабдим развязками, переходами — и все наладится. Специалисты еще предложат онлайн-трансляцию пробок, чтобы водители могли сами рассредоточиваться и происходила саморегуляция трафика, или отменить официальное протоколирование мелких аварий, или механизировать уборку с трасс заглохших автомобилей, как поступают на «Формуле-1», или что-то еще. Можно также шугать «синие ведерки», но это скорее борьба с привилегиями вообще, нежели с пробками. На все это экономист одобрительно кивнет и криво усмехнется. Потому что твердо знает, что, хотя какой-то эффект и будет достигнут,

кардинально обстановка не изменится. И вообще, при нынешней доступности (относительной дешевизне) массового автомобиля как в покупке, так и в эксплуатации никакое увеличение пропускной способности не уберезет «дорожный клуб» от переполнения. Число желающих будет расти опережающими темпами, а качество блага снижаться — это, если хотите, закон природы. Единственное, что эффективно лимитирует дорожный клуб по численности, — это издержки, возложенные на автолюбителей. И тут есть два пути. Либо сделать проезд бесплатным — и тогда все будут, как нравится думать левым, в равных условиях — то есть перемещаться ползком, но с равной средней скоростью. Либо установить плату за право пользования дорожной сетью, что позволит отсеять неплатежеспособных и нормализовать ситуацию для большинства. Причем отсеять — вовсе не означает исключить насовсем. Можно ввести дифференцированную плату за проезд в часы пик, можно тарифицировать каждый отдельный въезд в особые зоны, в сити-центр (сегодня аппаратура позволяет фиксировать и тарифицировать перемещения), ввести платную парковку. Перечисленные меры эффективны (хотя в разной степени), потому что — в точном соответствии с экономической логикой — обеспечивают перевод блага из разряда общедоступного (паркуйся где хочешь) в *исключаемое* (не выедешь из паркинга, пока не заплатишь). Платные паркинги нашли повсеместное применение в мире благодаря простоте и адресности применения, правда, с ними есть одна заковыка, о которой мы скажем чуть ниже. При введении платы люди, ценящие время меньше, чем деньги, сократят количество поездок, передвинут их на дешевые интервалы суток, переседут на общественный транспорт — словом, начнут пользоваться автомобилем избирательно, сообразуясь с посильным бюджетом. Всегда, когда нужно защитить клуб от переполнения, встает

выбор: либо очередь с ее псевдоравенством, либо членские взносы. Сообразуясь с идеологией левого или правого толка, общество может выбирать и тот и другой путь. Только не нужно никого обманывать заявлениями, будто вариант с бесплатностью и очередью — это и есть справедливость. Экономика однозначно высказывается в пользу второго варианта решения, поскольку он выявляет истинные предпочтения индивидов и защищает от сверхэксплуатации блага. (В отелях, работающих по системе all-inclusive (все включено), люди часто переадают, впрочем, там эта система имеет другие резоны.)

Базовая этика дорожно-пробочной коллизии заключается в том, что у людей с разным уровнем достатка неодинаковая ценность времени (приблизительно ее можно характеризовать величиной заработка в час). Это означает, что вариант, когда проезд бесплатен и все равны, на самом деле *несправедлив* (по Линдалю). В этом случае обеспеченные слои ущемлены — во временном измерении они платят больше, точнее сказать, их расходы номинированы в более дорогой валюте. А бедные получают часть блага «на халяву». Этот перекося можно устранить, введя налоги на проезд. Причем для обладателей дорогих машин они, вероятно, должны быть выше, поскольку те больше заинтересованы в скорости. Вообще, нужно быть аккуратным с методом Линдаля. Так, в духе предложенного им правила, автолюбители должны платить взносы пропорционально своему доходу (как вариант, пропорционально стоимости авто), потому что именно этим определяется индивидуальная ценность времени, сэкономленного на пробках. Получается, кто меньше зарабатывает, меньше платит. Но если уж идти до конца, следует принять во внимание то, что старые машины, по статистике, генерируют наибольшее число аварий и других помех на дорогах. За это владельцев следовало бы обложить дополнительным налогом.

При чем здесь, спросите вы, Союз автомобилистов? А дело все в том, что, хотя идея платного проезда, как и наращивания стоимости эксплуатации автомобиля, далеко не секретная и, как многие понимают, единственно верная, ее претворение в жизнь не может быть делом рук городских властей. Потому что тогда их не переизберут, а возможно, даже сметут раньше срока раздосадованные низы. Срабатывает известная *демократическая ловушка*: оптимальное решение не может быть проведено в жизнь без риска для исполнителей лишиться своих постов. Что, как известно, и сопровождало такого рода городские реформы — подвиги мэров по введению платных паркингов вознаграждались тем, что их не переизбирали (хотя через какое-то время люди оценивали нововведение и принимали его). Как мне кажется, владей реформаторы теорией вопроса чуть глубже, выбрали бы несколько более изощренный дизайн сборов за парковку — и это реально помогло бы сбить волну возмущения. Сегодняшняя система оплаты не вяжется с требованием теории о том, чтобы каждый платил сообразно силе своего интереса. Плата за паркинг не дифференцирована по доходу автовладельцев, что, по сути, возвращает нас к той уравниловке, от которой мы хотели уйти, избавляясь от пробок путем налога (т. е. от очереди). Вообще, денежная цензура (через налоги) эффективней очереди только в том случае, если плата дифференцирована согласно означенному принципу: кому больше надо, тот больше платит. Это позволит учесть эффект богатства, т. е. разную стоимость времени и денег для людей с разным доходом. В противном случае вместо дифференциации получаем дискриминацию, и все преимущество денежного регулятора улетучивается. Остается человеческое непонимание и протест.

Но представьте: если владельцам топовых моделей BMW будет вменено платить за паркинг в десять раз больше, чем

обладателям микролитражек, сообразно тому, во сколько один автомобиль дороже другого, пожалуй, большинство воспримет такую систему с одобрением. И, заметьте, когда речь идет о парковке как о конкурентном частном благе (в офисах и кондоминиумах), то цена парковочного места или его аренды учитывает эффект богатства (различия в уровне доходов). В стране есть здания, где машиноместо продается за 10 тысяч долларов и более, а есть такие, где его можно заполучить за десять тысяч долларов, что, кстати, довольно точно корреспондирует со средней стоимостью резидентских авто. Эти рыночные цены могут служить ориентирами для установления расценок на городские парковки. Принимая цену кредитов в стране равной 12% годовых, выходим на диапазон 3—30 долларов в сутки, что в пересчете на почасовую оплату (с некоторой корректирующей наценкой) дает похожую на правду ставку 0,3—3 доллара за час парковки.

Именно в таких ситуациях в дело должна вступать третья сила — в данном случае Союз автомобилистов. Его прямая обязанность — побудить своих членов принять налоги как должное и отвечающее коллективным интересам. Производство согласия в такого рода ситуациях есть прямая функция клуба, равно как и настройка лояльности по отношению к достигнутым решениям. Плохо, когда, как в данном примере, клуб не осознает этого своего предназначения. Сделаем несложные прикидки. Если в городе задействовано 2 млн авто, и если сэкономить по полчаса в день на каждого седока, то в сумме это даст 1 млн часов выигрыша. Принимая стоимость часа равной 15 долларам, отыгрываем пятнадцать миллионов долларов в день. За год набегает круглая сумма — что-то около пяти миллиардов (это если все ездят поодиночке). В пересчете на одну машину экономия составит \$2500. Что-то подсказывает, что, введи мы совокупный налог на уровне \$10 в день,

трафик нормализуется (ниже будет предложен более элегантный способ определения величины налога). И данное решение будет куда менее затратным, чем вложения в дорожную инфраструктуру, не говоря о том, что собранные деньги будут влиты не куда-нибудь, а в нее же.

Используя только что продемонстрированную методику стоимостной оценки временных потерь, несложно прикинуть, во что обходятся москвичам ежедневные перекрытия Кутузовского проспекта для проезда высокопоставленных персон. Полагаю, получившиеся суммы будут сопоставимы с официальным бюджетом главы государства. (И это при 15-долларовой стоимости часа простоя, хотя для передвигающегося в этом районе контингента час стоит дороже). Недаром избранный президент Египта Мохаммед Мурси первым делом отменил привилегии для своего кортежа, а заодно и для всех чиновников.

1.6.2. Экономическая классификация клубов

Мы набрали без малого десяток показаний к клубному производству благ, а если покопаться, верно, можно обнаружить еще. Приведем их в сжатом виде для лучшего обозрения:

1. Благотворительность и волонтерство (утилизация активности).
2. Информационный клубсорсинг.
3. Социализация (производство атмосферы, общение и налаживание контактов и связей).
4. Преимущество в применении моральных санкций против безбилетников и саботажников.

5. Высокорисковые начинания, зависимые от вирусного эффекта.
6. Символические выигрыши превышают экономические.
7. Оппозиционная деятельность и экспертиза.
8. Неполная и неритмичная занятость.
9. Производство согласия и, в частности, выбор в пользу того или иного варианта.

Если спроецировать этот список на экономические логики, получится, что клубы уместны там, где 1 — внешние (побочные) эффекты соизмеримы или превышают прямые результаты деятельности (т. е., участвуя в чем-то, люди получают впридачу что-то еще ценное для них), 2 — «аурный», не поддающийся описанию результат, не могущий быть предметом договора с фирмой, 3 — значительная немонетизируемая символическая компонента, 4 — относительно низкий и непостоянный уровень нагрузки, 5 — затруднены технические меры против безбилетников, зато срабатывают моральные санкции.

В общем и целом клубы тяготеют к деятельности с сильной культурной составляющей, монетизация которой проблематична для бизнеса.

Надо заметить, что для целого ряда благ нет строгого предписания по поводу того, откуда им проистекать. Смотря по ситуации, они могут производиться и фирмами, и клубами, и государством. Весь вопрос в издержках. К примеру, безопасность на улицах дешевле всего обходится в государственном исполнении. Следом по эффективности идет клубное производство, отсюда мы имеем обнесенные заборами офисы и элитные жилые комплексы. И замыкает этот ряд частная охрана — профессия, абсорбировавшая больше миллиона человек из числа трудоспособного населения страны.

В завершение скажем пару слов о подходах к классификации. В то время как для частных производимых фирмами продуктов она разработана и постоянно совершенствуется, о клубных благах такого не скажешь. Существует много разновидностей клубов, и мы лишь наметим *логики*, позволяющие группировать их содержательным образом.

Одна из граней проходит между клубами с ограничениями по численности сверху и без таковых. Это зависит от наличия естественных ограничений, например от габаритов площадки и от возможности разводить подгруппы по углам. Часто из этого следует потребность в более жесткой формальной организации или мягкой.

Также различны по своей природе клубы, нацеленные на конкретный результат, и клубы по интересам — конечно же, при понимании, что одно с другим часто сочетается.

Есть целый ряд тонких и, как правило, взаимно переплетенных отличий, вытекающих из:

- однородности-гетерогенности состава участников;
- значимости внешних (сопутствующих) эффектов деятельности;

— «доступности» и привлекательности безбилетничества. Оно, в свою очередь, раскладывается на два подварианта: первый определяется уровнем нагрузки, возлагаемой на участников, второй — трудоемкостью исключения из потребления тех, кто не внес лепту, — так бывает, когда коалиция интересантов является частью большей группы, объединенной иными мотивами.

Понятным образом клубы делятся на те, работа которых сосредоточена в интернете, и те, чья деятельность ведется офлайн, а в интернет выносятся лишь поддержка — организация, документирование, координация, голосование и т. д.

1.6.3. Клубы по коллективной фильтрации контента

Это перспективная категория клубов, элементарных в создании и в функционировании и очень нужных. Потому что при всех достижениях интернет-сервисов по части предоставления доступа к информации вопросы навигации в контенте, экспертизы и выбора стоят остро. Примером этого типа может служить читательский клуб, а если еще сузить — сообщество родителей, которые хотят, чтобы их дети начали читать. Школьная библиотека, очевидно, не цепляет (не станем анализировать почему), и поисковики отчего-то не выдают того, что помогает вовлечь в процесс чтения. Тем не менее, по слухам, хорошие современные книжки есть, хотя их не так много. Они бы понравились подросткам, попадись им в руки. Такие книги каждому встречались, отсюда идея клуба: объединиться, чтобы собрать из индивидуальных находок хорошую «полку». И, может быть, даже вскладчину заказать перевод чего-то иностранного, чем не прельстились издательства, не распознавшие спроса (здесь вообще кладезь возможностей и непечатый край работы). Наверное, 20—30 книг, способных генерировать несколько сотен часов увлекательного чтения, помогут достичь цели. (Тонкая расфасовка книг по запросам, вкусам и возрастам сегодня может быть поручена компьютеру и выполняться практически без участия людей.)

В этой же логике могут быть организованы сообщества людей, ищущих интересный контент в специальных областях. Удачным и до странности редким примером подобного клуба является сайт biology.com, где отборщиками классных публикаций выступают ученые с именем. Можно обойтись и без редакции, используя только автоматическую коллективную фильтрацию. Например, каждый из членов онлайн-сообще-

ства читает какие-то журналы, газеты, деловую и научную литературу. Кто-то предпочитает «Ведомости», кто-то — «Полит. ру», «Ленту», «Эксперт», научные источники... В стране дюжина содержательных изданий и издательств, все не перешерстишь. При этом в каждом из них время от времени публикуется материал, заслуживающий внимания. Это прямое показание к коллективному поиску и отсеvu. Обнаружив что-то стоящее внимания, человек одним кликом публикует свою оценку, а взамен получает сводку наиболее ценного, обнаруженного одноклубниками. При этом никто не предпринимает сверхусилий и не переутруждается. (Заметим, что подобным образом может и должна быть устроена потребительская экспертиза чего угодно. В «Фейсбуке» на данный момент реализована лишь малая часть этой возможности.)

Глава 1.7

Качество человеческих ресурсов для клубов

Вернемся к коллективным действиям, взглянув на них с другой стороны. Помимо сбора критической массы участников и обустройства деятельности, с чем нам развяжет руки интернет, остается еще вопрос базовых человеческих установок и компетенций. Имеется в виду не принципиальное расположение к совместной деятельности, над чем, само собой, предстоит потрудиться, а отношения людей с самими собой. В этой части менталитета у нас имеются свои проблемы, уходящие корнями столь глубоко, что встать на нужные рельсы будет непросто. И наш расчет на то, что правила перестроят людей, оправдывает себя не в одночасье. Вот представьте: вся клубная амуниция в виде устава, правил и процедур на-

готовые, а на первом-втором шаге выяснится, что до голосования люди неверно понимали свои интересы, а теперь, проголосовав, прозрели и уклоняются осмысленно. Положим, они попадут под санкции, но, как говорится, всех не пересажаешь. Если уклонистов будет много, численность упадет ниже допустимого предела. Казалось бы, житейское дело — люди, что называется, просто передумали, но когда такое происходит сплошь и рядом, это выливается в недоговоропригодность. За этим стоят базовые качества человеческих ресурсов, вернее, как раз таки не стоят по причине отсутствия. Среди них я бы выделил три первостепенных: *ценностное осознание* (умение выделять и ранжировать ценности, проще говоря — знать, чего на самом деле хочешь), *бюджетную компетентность* и *способность определять позицию в горизонтах разного уровня* (ниже будет разобрано, что имеется в виду под первым, вторым и третьим). Со всем перечисленным дело обстоит плохо, и, характеризуя наши способности, ко всем трем названным характеристикам следовало бы приписать частицу «не». Мы не-рефлексивны и, в частности, не соотносим декларируемые нами ценности с практическим поведением; мы не умеем вписывать свои «хотелки» в бюджет; и мы крайне неохотно ставим себя на место другого и принимаем в расчет иную правду, чем та, что нам ближе и понятней.

В отличие от того, о чем говорилось до этого момента, сейчас в нашем распоряжении нет ни строгой теории, ни, тем более, апробированных рецептов. Тем не менее представляется важным поднять и — насколько хватит понимания — очертить тему. Быть может, это в какой-то части воспримет наша общеобразовательная школа, готовая учить чему угодно, только не тому, что критически важно для умения вести дела сообща.

1.7.1. Бюджетная некомпетентность

Начнем с самой понятной лакуны в менталитете сограждан — с бюджетной некомпетентности. По идее, всякий умом понимает, что средства ограничены, на все их, как правило, не хватает, — но это когда речь идет о деньгах в кармане или в какой-нибудь стеклянной баночке. Для клуба вопрос осложняется тем, что люди не знают, сколько у них будет денег в совместном распоряжении. Потому что котел формируется вскладчину, и наполнение зависит от предполагаемого набора решаемых задач, каковой, в свою очередь, определяется предстоящей к сбору суммой, а она завязана на степень заинтересованности людей в тех или иных благах. Очевидно, процесс взаимоувязки «хочу» и «могу» итеративный (поэтапно согласовательный), и он запросто может превратиться в хождение по кругу. Прибавим к этому то, что любое решение из числа вынесенных на голосование может быть выполнено с разным качеством, быстротой и надежностью, — и получим большую вариацию цен, утряска которых требует специальных усилий и профессионализма. В корпоративной практике процесс верстки предстоящих затрат называется бюджетированием; ему предшествует маркетинговая проработка (прикидка смет и возможностей), и то, что клубы решают не особо крупные вопросы, не делает ее ненужной. Потому что, оборудуя спортивную площадку или создавая сайт сообщества, можно вписаться в кратно большую или кратно меньшую сумму, и люди не сделают взносы, пока не сочтут стоимость адекватной своим представлениям. По-хорошему, им надо с самого начала предоставить всю палитру вариантов и сориентировать их по уровням затрат для каждого из них. Так можно будет наметить более или менее устраивающее всех соотношение «цена-качество», а потом уже голосовать. Естествен-

но, предварительная проработка вопросов требует отдельного финансирования. Но собрать эти средства маловероятно, и на этом этапе не обойтись без волонтеров.

Бюджетная некомпетентность проявляется в том, что люди *ничего* из вышеперечисленного не делают. В большинстве своем они не в курсе правильного алгоритма, а если где-то в уголке сознания что-то такое и брезжит, то нет готовности исполнить все как положено. Так и выходит, что зачастую голосуют, не представляя даже приблизительно, что сколько стоит, а узнав, сдают назад (хорошо, если до начала трат). Понятное дело, что так не прийти к общему знаменателю. Вернее, прийти чересчур легко, только при первых реальных шагах все рассыплется. И очередной фальстарт немного отодвинет нас друг от друга и от договоропригодности.

Отчасти это идет сверху — оттуда, где формируется малопроницаемый государственный бюджет. Народу про него непонятно, что откуда берется и куда девается²². Лоббистам и популистам раздолье: потребности отдельно, ресурсы отдельно — предлагай и обещавай, что хочешь. Граждане выключены из бюджетного процесса — соответственно, им негде упражняться и наращивать квалификацию в этом вопросе. Люди и не спрашивают «за бюджет», поскольку не платят налоги собственноручно, и, получается, это как бы не их деньги. Государству проще иметь дело с работодателем как с на-

²² Вот что говорит по этому поводу А.Кудрин: «Интересна разработка вопросов образования и открытого бюджета. Последний подразумевает подконтрольность, эффективность, разработанные методики, когда граждане могут анализировать любой бюджет, любого уровня. Это реальный инструмент гражданской активности, влияния на власть, анализа деятельности власти, помогающий сформировать и аргументировать свою позицию. Этот нужный всем инструментариий необходимо разрабатывать». Полит.ру, 16.07.2012, <http://www.polit.ru/article/2012/07/16/kudrin/>

логовым агентом, но более сильный мотив — держать своих подданных в инфантильном состоянии по части контроля госрасходов. Незнание арифметики аукается гражданам сплошь и рядом (даже не вспоминая о триумфально-наполеоновской реинкарнации Мавроди).

Если представить набор предпочтений в виде эквалайзера, того, что используется в музыкальных установках для настройки звука, то наш человек норовит передвинуть все рычажки на максимум, нимало не смущаясь тем, что в жизни так не бывает. Мощная социальная поддержка — и низкие налоги, прогрессивная шкала обложения — и расцвет предпринимательства, рост зарплат — и нулевая инфляция — эти и подобные пары целей противоречат друг другу. В правильном эквалайзере соответствующие рычажки были бы связаны через бюджет и двигались во встречных направлениях. Отрезвляющим приемом было бы оцифровывать риторику кандидатов и совместить на эквалайзере фантазерскую и реалистичную картинку, чтобы люди с одного взгляда на рычажки улавливали разницу. Такую же компьютерную программку можно написать и для клубных задач.

Излагая эту нехитрую премудрость, я держу в голове образ читателя, воспринимающего такого рода инструкции не иначе как в штыки. Как я вас понимаю, читатель! Люди, причастные по роду профессиональной деятельности, «всякие учетчики и бухгалтеры», как-то могут свыкнуться с такого рода нудятиной и даже найти в ней изящество, но остальные — увольте. Никакие совместные деяния не стоят издевательств над личностью! «Оставить все как есть, а с мелкой цифирью пусть упражняется тот, кто не улавливает суть вещей простым человеческим разумением».

Незнание бюджетной культуры — это заметная, но не единственная брешь в управленческой грамоте. Этот пробел

состоит в диалектическом родстве с глубинным неприятием нами порядка во взаимодействии как такового. Одно вытекает из другого. Мы не воспринимаем как ценность координацию и все то, что помогает нам собрать «мы» из атомарных «я»²³. Мы, как черт от ладана, бежим от правил, а когда не срывается, злимся сильнее и вытесняем из головы причину. Вообще, довольно странно не замечать этого замкнутого круга. В нашей образованной стране вроде бы не нужно доказывать: чтобы вышло что-то путное, надо блюсти технологию. И когда речь идет о выпуске инженерной продукции — к примеру, о сборке танкового гироскопа или урановой центрифуги, — тут ни у кого нет вопросов. И про кино все понимают, что это сложно устроенный процесс, и если снимать как *придется*, то ничего зрелищного не выйдет. И про военное дело понимают, и про футбол. Но коснись коллектива свободных граждан, где по идее все то же самое (и даже больше того, так как непрофессионалам сложнее кооперироваться), — тут мы переносимся на другую планету, где правила и принципы испаряются. Инструментарий социального действия — это аналог чертежей в инженерном деле. Нам это не то чтобы невдомек, а, скорее, в тягость — наверное, потому что ассоциируется с опостылевшей бюрократией. Ей только дай плацдарм, тотчас займет высоту и примется диктовать. А мы потеряем главное, зачем мы вместе, — утвердить свое «я», покрасоваться и занять позицию в мире, пока он не устаканился насовсем. В этом главная социокультурная интрига переходного периода.

Неразвитость бюджетного сознания связывает клубы по рукам и ногам в решении трудных задач. А простейшая рабо-

²³ Эта фраза переделана из афоризма Станислава Ежи Леца, сказавшего как-то, что он предпочитает народы, представляющие сумму я, нежели являющиеся частью мы.

та может вестись без этого. Вроде того, что собрал посылку в детский дом, а там ее пошлют куда следует. И в придомовом кружке люди ведут себя, кто как умеет, — и ладно. А бывает, включаются механизмы социальной саморегуляции, и никому не приходит в голову ничего испортить. Россияне славятся умением сплачиваться перед лицом большой беды. Пожарное лето 2010-го или, как в данную минуту, наводнение в Крымске 2012-го вновь показали это. В нас вскрылись залежи альтруизма и готовности помочь делом. Уметь бы так мобилизоваться при не столь трагических обстоятельствах! Но и в этих историях смущает то, что волна не вынесла лидеров волонтерских отрядов в народные герои. Хочется ошибаться, но, видать, что-то там пошло не так — и, как подсказывает интуиция, по линии организации.

Иногда успешные долгоживущие клубы держатся не столько на правилах, сколько на харизматичных лидерах, как, например, цветоводы Москвы. Хотя и там есть свои противоречия и подковерные интриги.

Правила и санкции тем более важны, чем сложнее коллективное действие. Я не настаиваю на большем, только хочу донести мысль: чтобы в наших разболтанных начальных условиях быть успешными в совместной работе, нужно искать опору в высоких технологиях коммуникаций. У кого-то срабатывают культурная подложка и благоприобретенные навыки, а у нас — исключительно технологии. Они принудят и приучат вести себя по правилам. Со временем мы впитаем уважение к нормам и станем относиться к социальным технологиям ровно так, как в развитых странах и как у нас самих принято в индустриях, которые мы уважаем и относим к *высоким*.

1.7.2. Многоуровневая правда

Другим препятствием на пути к согласию является неумение видеть различные горизонты ценностей и приходить к одному. Всякое решение, оптимизированное в каких-то рамках — социальных или в границах временного отрезка, — по выдвигении за них может оказаться неоптимальным. Почти всегда можно выделить несколько временных интервалов, для каждого из которых оптимальным будет свое решение, отличное от предыдущего. Условно говоря, то, что выгодно в горизонте года, чревато потерями через три года и совсем отличается от того, что хотели иметь через десять лет. Для бизнеса это прописная истина, и там стратегии всегда рассчитаны на определенный срок.

А вот пример из советского спорта, где за этим не уследили. В некоторых видах подготовка велась так, что наши юниоры держали первые места в мире, а через пару-тройку лет, перейдя в категорию взрослых, куда-то растворялись. Объяснение в том, что тренеры молодежных сборных выжимали из своих подопечных все, собирали почести и то, что к ним прилагалось, а дальнейшее волновало их лишь постольку-поскольку. Другой пример — эмиграция. Не секрет, что если она и приносит счастье, то второму поколению переселенцев, а первое ждет тернистый путь на чужбине. И как однако жертвенны соотечественники, массово ставящие благо детей выше своего! Вообще, такого рода компромиссы — повседневная работа каждого из нас. Боремся мы с вредной привычкой — выбираем между удовольствием сейчас и положительным эффектом потом. Заставляем детей учить то, что им неинтересно, — верим в задел на будущее.

Хронометраж много значит для текущей политической ситуации в России. Многим ясно, что в стране назрели пере-

мены либерального типа. И есть консенсус в отношении того, что если не девертикализировать систему правления, то в перспективе (5—7 лет, а может, и раньше) нас ждут потрясения. Бизнес это так же хорошо понимает, однако здесь и сейчас выбирает годы относительной стабильности вместо гарантированной встряски с непредсказуемым исходом.

На тот же разнойбой в длине дыхания завязан нерв междунациональных экономических отношений. Баланс глобального и локального (глокализм), отношение к миграции, право на государственный протекционизм — отношение к таким вопросам определяется горизонтом планирования. Экономисты, естественно, за либерализацию, мотивируя ее плюсами неестественной конкуренции, в результате которой все *раньше или позже* выиграют, начав специализироваться на том, что у них получается лучше всего. Для оппонентов все дело заключается в этом «раньше или позже». Если процесс растянется во времени, все тяготы переходного периода падут на ныне живущих, а желанные плоды отойдут будущим поколениям. Таким образом, экономисты по умолчанию ставят будущее выше настоящего, но ведь и обратная точка зрения имеет право на существование.

Словом, формируя повестку, сообществу нужно выработать единство взглядов на то, какой временной горизонт взять под прицел. Как ни странно, за исключением мегаобъединений, вроде государств или этнических групп, обычно у клубов в этом пункте сильных противоречий не возникает: люди либо договариваются, либо принимают решение как данность.

Однако конфликт интересов случается не только во временном, но и в социальном срезе, где он куда менее управляем. Договариваясь о чем-то, люди могут подразумевать оптимумы в рамках разных социальных общностей, при том что они могут не совпадать. Один отстаивает свою личную выго-

ду, другой — интересы семьи или близкого круга, третий печется о профессиональной или имущественной касте, четвертый говорит от имени этноса или землячества, пятый радеет за все отечество. Венчает эту пирамиду правозащитник, выступающий от имени мировой морали, но также равно ценящий слезу ребенка и, тем самым, замыкающий контур. Поистине уровней много, но различают ли их ораторы и слушатели?!

Идеальны решения, в результате которых гармонизируются эффекты на всех уровнях социума. О каких-то рецептах такого сопряжения говорить трудно, кроме как о том, что следует как минимум держать под прицелом разноразноуровневость и различать установки ораторов в этом ключе. Так, апелляция к притянутым за уши интересам отдаленного значения — типичное манипуляторское действие, и надо быть настороже, чтобы его разоблачить. Теледебаты часто заходят в тупик, когда спикеры скрещивают разнокалиберные категории нравственности. Каждый убедителен в выбранной им системе отсчета, только выводы нельзя сопоставить.

Что обращает на себя внимание, так это заметная разница между высокими ценностями, которые декларируют люди, и их поведенческими решениями. Вот бы измерить дистанцию между первым и вторым! На таких измерениях может основываться фундаментальный показатель общественного здоровья. В первом приближении: чем ниже уровень лицемерия, тем общество благополучней. (То же самое в случае меньшего разрыва между писаными законами и неформальными нормами.)

Чисто теоретически нужно оперировать выигрышами и проигрышами, начиная с индивида и заканчивая всеми зависящими от его выбора кругами. Умей мы это оценить, хотя бы приближенно, дальше можно взвешивать и принимать

решение. В теории благосостояния предложены критерии сбалансированного выбора²⁴, правда, следовать им сложно, поскольку требуются измерения, и также из-за нетранзитивности (напомним, это случаи, когда, например, из трех вариантов нет одного лидера, и каждый кому-то проигрывает, а над кем-то берет верх).

Некоторые начальные подходы к гармонизации очевидны. Например, сравнить между собой средние результаты индивидов в составе каждой из групп, которую затрагивает некое решение. Также можно сопоставить суммарный выигрыш (или проигрыш) групп с результатом того индивида, который принимает решение. И тут и там возникает богатый спектр раскладов. Не будем истязать себя разбором всех их, ограничимся практически значимыми и понятными. Чистый случай, когда выигрыш индивида от принимаемого им решения не затрагивает другие социумы, — очевидно, человек вправе поступать, как ему заблагорассудится.

Но что, если какая-то группа теряет от решения индивидуума больше, чем он приобретает? Данный расклад типичен для нас, и он без колебаний решается — сами знаете, в чью пользу. Победа всегда на стороне концентрированного интереса, предъявленного властью имущими. И, хотя победители частным образом чтут Толстого с Достоевским, у них великолепно получается разносить по разным полкам высокую мораль и практическое поведение. Быть может, в этом наша российская проблема — в школьной дидактической подаче великие моралисты чересчур высоко задрали планку. До нее

²⁴ Например, критерий благосостояния Парето (когда при выгоде для какой-либо группы никому не наносится ущерб), принцип компенсации Калдора—Хикса (решение увеличивает благосостояние, если выигравшие от него способны компенсировать ущерб проигравшим и все равно остаться в плюсе) и др.

человеку не дотянуться, а в промежутке опереться не на что. Жесткие режимы правления сознательно не поощряют нравственность среднесоциального радиуса действия, чувствуя, что она помешает им разделять и властвовать. Как итог, нам нечем руководствоваться в ситуациях, когда последствия нашего решения выходят за рамки ближнего круга. У нас вакуум в срединной, клубной зоне морали, где больше всего ощущается нужда в ориентирах.

Наконец, еще одна, третья по счету координатная ось, по которой могут располагаться локальные всплески благосостояния, связана с неопределенностью и риском. У людей разная склонность к риску. Не говоря о том, что, как показали эксперименты по экономической психологии, они по-разному оценивают их — и по большей части неверно²⁵. Надо сразу сказать, что попытка дотошно учесть риски привнесла бы в работу клубов космические сложности. И если бы не счастливое свойство людей не углубляться в эту тему, оставаясь в рациональном неведении, сообщество часто ждал бы тупик.

На самом деле ситуации, когда мы имеем дело с управлением рисками, нередки для каждого из нас. Касается ли это выбора института с меньшим или большим проходным баллом или перехода дороги в неполюженном месте, люди как-то определяютя. Одни предпочитают скромнее, но с гарантией, другие — рискнуть, но выжать максимум. Если у каждого своя склонность к риску, то как договориться? Вопрос освещен в экономической теории и в учебниках по бизнесу (в главах об инвестировании), что, однако, не делает практические решения простыми даже для профессионалов и оставляет им простор для интуиции и для ошибок. Трудность в том, что оценка

²⁵ См. работы Д. Канемана и А. Тверски, основателей данного направления исследований. Канеману присуждена Нобелевская премия.

рисков не вполне формализована, эта методика предполагает множество допущений и во многих случаях не подкреплена доступной статистикой. Какие-то угрозы, порой сильные, и вовсе остаются неучтенными. Учитывая сложность задачи, для обычных людей лучшим способом договориться будет не замечать ее — как, собственно, они и поступают. Не можешь оценить риски — действуй, будто их не существует.

Глава 1.8

Доверие, договоропригодность, социальный капитал и способность к коллективному действию

Настал момент навести обещанный в самом начале порядок в терминах, составивших заголовок параграфа. Эти выражения напрасно употребляют как синонимы, поскольку таковыми являются лишь последние два, и то если не придирааться. Социальный капитал²⁶ — это очень абстрактное и не вполне очерченное понятие, вбирающее в себя самые разные характеристики социальных связей, в том числе их силу плотность, распределение и много чего еще. Данный вид капитала рассматривается как ресурс коллективного действия и, собственно говоря, через нее же и измеряется. Понят-

²⁶ Это понятие введено П. Бурдые в 1983 г.

но, что ресурс действия не тождествен собственно действию. Более того, социальный капитал нарабатывается в процессе продуктивной деятельности, а сия продуктивность есть функция накопленного ранее капитала, т. е. успешности прошлой деятельности. Словом, диалектика!

Также, полагаю, не нуждается в долгих пояснениях то, как соотносятся умение действовать сообща — целевое для нас состояние — и договоропригодность. Ясно, что первое подразумевает второе, но к нему не сводится. Ведь *договориться* еще не значит *суметь исполнить*. Умение действовать сообща предполагает синтез целого ряда составляющих, среди которых договоропригодность — важная, но не единственная.

Точно так же договоропригодность не сводится к доверию, поскольку включает в себя ряд компетенций помимо него. Доверять можно сколько угодно — и при этом не договориться, не сумев согласовать бюджет, или приоритеты, или взносы, или попав в какую-то другую из описанных выше ловушек. Провал по любой востребованной компетенции — означает провал в целом.

Да и что это вообще за пожелание такое — доверять друг другу?! Доверять абстрактно, без оглядки на репутацию? Но это ближе к слепой вере! Мы разве к этому стремимся? Мы уже сказали и повторим еще: доверие — это рациональная категория, по духу экономическая, завязанная на предсказуемость. Доверие может быть и положительным, и отрицательным. Если некто ведет себя предсказуемо неприемлемо, откуда возьмется доверие к нему? И зачем в таком случае заклинания про доверие? Когда репутация людей в глазах друг друга такова, что они преисполнены взаимного недоверия, довольно странно упрекать их в этом вместо того, чтобы объяснить, как восстановить репутацию и прийти к доверию. Причина путается со следствием: не «у нас не получается, потому

что мы не доверяем», а, наоборот, «не доверяем из-за плохой „кредитной истории“». Если на то пошло, имеет значение не столько средний уровень, сколько *радиус* доверия. Вопрос изучен не до конца, но считается, что для гражданского общества лучше, когда в нем наличествует базовое доверие к малознакомым людям, чем в узком круге по типу того, которое обнаруживается в кланах, родовых группах и т. п.

Доверие жестко завязано на залог. Это может быть денежный залог, репутация бренда, личная репутация. Доверяют тому, кому есть что терять. Человек с репутацией сто раз подумает, прежде чем обманывать ожидания, иначе все заработанное может пойти насмарку. Эта логика сейчас переносится в интернет-сети, где запечатленные в профилях поступки и суждения людей становятся такими же носителями репутации, как и поведение в офлайне.

Таким образом, мы имеем дело с иерархией понятий, где наиболее синтетичной является способность к коллективным действиям. Ее предпосылкой — важнейшей, но не единственной — выступает договоропригодность, а она сама, среди прочего, опирается на доверие. Данные понятия не только не синонимы, но и не матрешки, вложенные одна в одну.

ЧАСТЬ 2

**ТЕОРИЯ КЛУБОВ
И ДОКТРИНА ЛИБЕРАЛИЗМА**

Глава 2.1

Клубы как закадровые игроки

Любые социальные противоречия завязаны на понятие клуба. Для философа это признак того, что клуб — фундаментальная (онтологическая) сущность, лежащая пусть не в основе мироздания, но определено в фундаменте общественного устройства. В структуре социума клуб — такой же базисный элемент, как и другие его столпы — человек, семья, партия, государство, фирма, как сословие в прошлом. Однако на данный момент клуб не позиционирован в данном ряду на равных. Он не воспринимается людьми ни как игрок, способный решать проблемы, ни как их генератор, хотя в реальности наиболее трудные оппозиции создаются как раз людьми, выражающими интересы группы. Также они возникают между группами и фирмами либо государством.

Не сказать, что люди не слышаны о клубах, напротив, слово в ходу — подсчитать хотя бы число фильмов, имеющих его в названии (их больше сотни). Однако всем понятное обыденное значение слова «клуб» заретушировало экономическую суть термина. В результате в ситуациях, фигурантом которых является клуб, пусть слабо оформленный или латентный, мы его не видим, не вникаем в его возможности, в общем, не берем в расчет. И строим анализ в каких угодно логиках, кроме той, которая единственно приложима к конкуренции между группами интересов, — в логике экономики клубов.

Все недопонятое, интересное и спорное сегодня происходит на стыках между главными, четко разграниченными в общественном сознании институциональными средами — частной, корпоративной, общественной, в зазорах, лакунах и проходящих поверх барьеров областях, в которых на лидерство претендуют клубы. Дискуссии об эвтаназии, о потреблении легких наркотиков, о допинге для мозга, о клонировании, копирайте, об отношениях с мигрантами и с глобальными корпорациями, о государственном суверенитете и диктаторстве, о зеленом движении, и т. д., и т. п. — все может быть понято в свете клубных прав и обязательств, ущербов и бенефиций.

Группы интересов, то есть клубы, пронизывают все «штатные» институциональные среды, но при этом сами не являются субъектами правового пространства. У них размытые права и никаких обязанностей. Это как бы невидимый игрок на поле, про которого непонятно, откуда он взялся, на чьей стороне и как действует. У индивидов есть гражданское и уголовное право плюс неотъемлемые права человека. Для партий изданы законы. Экономическим агентам Адам Смит завещал свободу, а на случай их разнузданности существуют специаль-

ные регуляторы. У государств — договора и международные нормы. А клубы предоставлены сами себе. Их поле компетенций и исконные права не прописаны ни на бумаге, ни в общественном сознании. Для них не создано чего-то наподобие закона о саморегулируемых организациях²⁷, и, таким образом, нет норм, регулирующих отношения между ними и конфликты. А те естественны, так как группы интересов конкурируют между собой за общественные ресурсы, равно как и с фирмами, и с государством.

Широкую рамку задает все та же либеральная норма *laissez-faire*: делай что хочешь в условиях, определяемых конкуренцией и существующим правом. Эта формула хороша для не слишком большого и не слишком амбициозного клуба, не захватившего монополию. Но чем регламентирована конкуренция? Где свод правил дозволенного и нужен ли он? Оправдано ли, что споры между клубами разрешаются в судах над персоналиями? — А где же, спросите вы, еще? Не станем со всей уверенностью утверждать, что клубам нужно отдельное законодательство, но совершенно точно, что их следует понимать как экономических субъектов и смотреть на них так, как смотрят на индивидов или фирмы на рынке.

Все примеры, которые мы здесь уже привели и которые еще последуют, нужны, чтобы показать, как можно рассудить споры и противоречия с позиции обмена между клубами. И все они могут быть отнесены к одному задачку — задачку *по либерализму*. Либеральная доктрина отстаивает права и свободы личности, и проверку на прочность она про-

²⁷ Закон о саморегулируемых организациях, принятый Государственной Думой в 2007 г., касается субъектов предпринимательской или профессиональной деятельности в части установления стандартов работы и порядка взаимодействия с государством и потребителями.

ходит там, где свободы разных личностей входят в столкновение друг с другом. Тут не отделаться абстрактным «свобода человека заканчивается там, где начинается свобода другого человека», потому что на практике есть потребность в более точном местонахождении границ. Иначе территория личной свободы «другого», которую нельзя пересекать либерально настроенному человеку, может сузиться до размеров пятна у него перед носом. И пискнуть не успеешь, сидя у себя в оазисе, как кто-то на другом конце света заявит о покушении на свою свободу: дескать, твой писк ему режет слух.

Признаем: у либеральной мысли не все гладко с ответом на такие запросы от практики. Где проходят границы между свободами? Как поступать в случаях, когда одни домены клином врезаются в другие? Что, если интересы разного типа напозают друг на друга? Верно, из-за неответов на эти вопросы либералы, случается, выглядят неубедительно и несолидно. Их броское «все решает рынок» не проходит хотя бы потому, что рынок орудует не всюду (по крайней мере, в символической сфере следы его влияния неоднозначны и трудноуловимы). На прекраснодушии далеко не уедешь (или, напротив, заедешь слишком далеко), нужно мотивировать практические решения — например, до каких пределов потакать субкультурам, а где устанавливать им рамки. Либерализм не говорит, как это решать, и этим он слаб.

Я думаю, решающее усиление принесет экономическая логика клубов. Клуб есть тот коллективный агент, который, будучи в явном виде включен в конкурентную борьбу, поможет установить искомые границы свободы индивида в его ответственности перед обществом. Благодаря этому клуб может стать пунктом схода между либералами и республиканцами, поскольку обе позиции тяготеют к этому срединному пункту — каждая со своей стороны. Исходное различие меж-

ду ними состояло прежде всего в трактовке субъекта свободы. Для классических республиканцев свобода является достоянием гражданской общины, она есть ценность, превосходящая все остальное, а либералы ставят на первое место индивида и пекутся о его свободе от уз государства. И то и другое понимание свободы очевидным образом опирается на клуб. (Само понятие гражданского общества подразумевает ансамбль клубов, оно возникло как противовес государству и в момент появления выражало антиабсолютистскую установку²⁸.)

Как заметил лингвист Эмиль Бенвенист, слово «свобода» в разных языках связано с названиями поселений (в русском, вероятно, — со «слободой»), переформулируя по-нашему — с местными территориальными клубами. Первоначальным значением слова «свободный» оказывается не «избавленный от чего-либо», а «принадлежащий к этнической группе». Свободен член общины, «эта принадлежность дает человеку привилегии, которых никогда не имеет раб и чужестранец»²⁹. Из языкознания доносится верная нота: ведь клуб — это группа людей, объединенных общим интересом и иными похождениями, и где, как не в родственном по духу и стилистике окружении, человек может реализовать себя с максимальной полнотой и наименьшими рисками попать свободу других?! В любых других социальных выборках он будет ограничен привычками и претензиями других людей.

²⁸ Понятие «гражданское общество» рождено деятелями Просвещения в XVII и XVIII веках; к нему приложили руку Джон Локк, Фергюсон, Монтескье, энциклопедисты, Иммануил Кант и др.

²⁹ Э. Бенвенист. Общая лингвистика. М.: Книжный дом «Либроком», 2010. С. 356.

Глава 2.2

Измерение ценностей через обмен между клубами

Идея, которую мы будем тестировать дальше, заключается в том, чтобы рассматривать противоречия как проявления состязательности клубов в борьбе за их интересы. В конечном счете все, за что конкурируют, сводится к трем вещам — к материальным и символическим *ресурсам*, к *правилам* и к *позициям*. Отсюда — задача обустроить ристалище для такого рода турниров, т. е. рынок для клубов, прописав требования к игрокам и правила, включая способы оценки и измерения.

Пока рынка в явном виде нет, нет и возможности привести к общему знаменателю выигрыши и проигрыши, исчисленные для разных социальных и временных горизонтов.

И если экономические эффекты — производительность труда, изменение ВВП, безработицу и т. п. — мы измеряем и сопоставляем, то сопровождающие социокультурные следствия — нет. А они зачастую работают противовесом. При этом добро бы они ложились на противоположную чашу весов — тогда можно было бы определить, что тяжелей, и принять аргументированное решение. А так приходится выбирать, имея «за» и «против», не сводимые к одной системе мер и весов.

Принимая такое решение, легко сбросить со счетов какой-нибудь неоцифрованный эффект — например, то, что смена привычек тяжело дается людям даже в случаях, когда они зримо выигрывают материально. К примеру, Европа нуждается в трудовых мигрантах, чтобы вконец не растерять мускулы экономики. Но они привносят с собой дискомфорт. Вопрос, стоят ли улучшения того, чтобы вдруг начать просыпаться под мелодичные призывы муэдзинов на молитву? Был момент, когда более 30% немцев резко высказались против покушений на их личный распорядок жизни³⁰.

Экономические резоны хоть и не без труда, но чаще одерживают верх, поскольку они хорошо выражаются в цифрах. Однако случается и культуре взять реванш. К примеру, экологи назначат какую-нибудь водоросль вымирающим видом — и на этом основании введут охранный статус для территории, где намечено строительство, отвечающее интересам развития. Для застройщиков это выливается в серьезные издержки, хотя со временем обычно изыскивается способ приподнять

³⁰ Это произошло осенью 2010 г. Шум поднялся в связи с выходом скандальной книги Тило Саррацина «Германия — самоликвидация» (2010), в которой он раскритиковал немецкие власти, среди прочего, за миграционную политику. Тогда канцлер Ангела Меркель заявила, что мультикультурализм (мирное сосуществование коренной и пришлых культур) в ФРГ провалился.

установленные экологами шлагбаумы (зачастую это и являлось целью затеваемой комбинации).

Возможно, вы будете удивлены, узнав, что такого рода компенсационные выплаты прокладывают мостик перехода из символической системы в денежную. Хотя в данном частном случае стоимостной эквивалент обрела не столько ценность водорослей, сколько корысть попечительствующей над ними инстанции, но истина заключается в том, что ценность чего-либо всегда и есть чья-либо корысть. Вопрос в том, оплачена ли ценность или получена хитростью или обманом. Подробности обмена, даже пикантные, перестают иметь значение, стоит нам перейти от уникальных сделок к развитому рынку. Обмен — единственный инструмент измерения ценностей, только он работает при условии, что сделки не уникальные, а типовые. Потому что когда тысячи людей тысячи раз заплатят сколько-то за то, чтобы что-то иметь — или, наоборот, *не иметь*, — так и рождается стоимостное измерение ценности. Дело за тем, чтобы вытаскать все такие ситуации из-под ковра и включить их в систему обмена, сделав ее такой же прозрачной, какой она предстает на привычных рынках товаров и услуг.

Экономические вопросы никогда не бывают чисто экономическими. Они всегда влекут за собой культуру, а, случается, культура упирается и тянет в обратном направлении. Глобальный пример этого, похоже, преподносит единая европейская валюта. В чем смысл евро? Кто от него выигрывает, а кто проигрывает? Экономическая суть вопроса одновременно проста и сложна. С одной стороны, переход на общую валюту позволяет жителям и экономическим агентам слабых стран-участниц не опасаться инфляции: та выводится из-под начала их правительств, которым они не доверяют по части печатания денег. По идее, этот шаг во благо экономической эффективности, которая есть функция предсказуемости (ко-

нечно, не ее одной). Но есть и обратная сторона медали: если люди почему-либо не начинают трудиться лучше, то выпускаемые ими товары теряют конкурентоспособность. Они ниже качеством, а стоят дорого из-за высокой доли труда в стоимости. В результате страна имеет отрицательный торговый баланс и влезает в долги, которые ей нечем отдать. Можно было бы снизить цены — и что-то стало бы продаваться, но для этого надо урезать зарплаты — то есть сделать именно то, от чего хотели защититься, переходя на единую валюту и связывая родному правительству руки в части разгона инфляции. Говоря экономически, народ становится заложником своей неэластичности в отношении номинальных зарплат. Имеется в виду, что критичен не курс валюты, а само число, написанное на дензнаках и составляющее зарплату. Получай люди номинально постоянный доход — к примеру, в худеющей драхме, — они бы не роптали, хотя покупательная сила денег снижалась бы. (Печатанием денег это можно регулировать куда искусней, чем другими способами.) Незаметно для себя они переключились бы с импорта на товары-заменители местного выпуска, чем помогли бы экономике встать на ноги. Но смириться с явным урезанием зарплат люди не готовы, хотя это в принципе тот же финт, только исполненный агрессивно. С точки зрения теории клубов, это пример того, как разные по своей генетике общности людей решают жить по единым правилам, надеясь, что для догоняющих это будет стимулом видоизмениться в лучшую сторону. В данный момент дело идет к тому, что для некоторых стран стимул окажется недостаточным.

В любых спорах и тяжбах стороны должны договариваться путем обмена. Это значит, что, кто бы ни победил, не должно оставаться системно дискриминированных групп, т. е. проигравших вчистую и оставшихся без сатисфакции. Надежащаяся система торгов может строиться в духе известной

теоремы Коуза (ее мы подробно разберем чуть ниже): выигравшие компенсируют проигравшим издержки, вызванные их победой. К примеру, если перед зданием, расположенным на первой береговой линии у моря, собираются построить другие дома (допустим, насыпав часть суши), то домовладельцам полагается компенсация за утрату вида из окна. Риэлторский рынок с высокой точностью измеряет, сколько стоит (вернее, стоил) этот вид, поэтому определить размер отступных не составляет большого труда.

Если клубы конкурируют за один и тот же уникальный ресурс — к примеру, за единственный в районе офис для собраний, — вопрос можно решать аукционом: кто больше даст, тот и возьмет. Клубы должны не просто заявлять свои претензии, а подкреплять их соответствующими ставками. Так у них будет стимул собирать своих сторонников максимальным числом, а не как сейчас, когда требования озвучиваются от имени некой безымянной не имеющей веса массы. Принципиально, чтобы конкурирующие стороны были явлены с максимальной полнотой, а не оставались латентными группами интересантов, от имени коих говорит якобы полномочный, а зачастую самозванный представитель.

То, как обстоит дело сейчас, никоим образом не отвечает клубной логике. Вопросы численности (мощности) группы, стоящей за теми или иными интересами, остаются в тени. На суд политиков и общественного мнения выносятся альтернативы, не приведенные к общему знаменателю, — так что рационально сопоставить их невозможно. Типичны ситуации, когда на одной чаше весов — счетный экономический про-фит общества, а на другой — нечто из разряда «слезы ребенка» или исчезновения какой-нибудь редкости. Так не годится. И не потому, что хочется отмахнуться от «слез», а потому, что дай волю подобным спекуляциям — не сможем пошевелить

и пальцем. Пусть мы пока не знаем цену многим неэкономическим сущностям (хотя многому, на самом деле, уже неплохо знаем, включая цену человеческой жизни), но мы можем организовать систему обменов и торгов (т. е. рынок), которая станет инструментом измерения и согласия.

Возьмем коллизии, завязанные на ценность разнообразия (их целое семейство). При создании чего-то нового что-то исчезает, и нам следует сопоставить приобретения и потери как-то аккуратней, чем просто «ноль» или «единица». Иначе группы, отстаивающие крайние ультимативные позиции — развитие vs фундаментализм или прогресс vs сохранение, — упрутся друг в друга и будут спорить до хрипоты или одолевать одна другую в произвольном порядке. Если речь идет о крупных животных, лучше млекопитающих, типа белого тигра, или, на худой конец, о диком лососе — их сохранность возводится в Абсолют. С этим не поспоришь. Но в мире есть существа попроще, социокультурное значение которых не столь очевидно. Какие-нибудь жуки (их 400 тысяч только разведанных видов), ужи или жабы.

С последними как-то приключилась восхитительная история³¹. Дело было так. В Крылатском близ Москва-реки задумали построить поселок «Остров фантазий». Но выяснилось, что аккурат в месте его расположения проходят традиционные пути миграции местных жаб, перемещающихся с холмов к реке и обратно. Экологи встали грудью, но потом смиловались и пошли навстречу застройщику. (В странах, где лягушкам особый почет, такое снисхождение было бы невозможно, правда, там их едят³².) Вытребовав необходимое финансирова-

³¹ Ее опубликовал Г. И. Ревзин в журнале «Коммерсант-Власть», 19.11.2010.

³² Как выразился в печати один неглупый ресторатор, лучший способ сохранить вымирающие виды — начать на них цивилизованно охотиться и употреблять в пищу. В противном случае их истребят браконьеры или вредные выбросы.

ние, жаб окольцевали и проследили точные маршруты их следования. Дальше от фирмы потребовались пустяковые по меркам ее недругов затраты — проложить для сказочных персонажей отдельные бетонные тоннельчики, чтобы их не затоптали башмаками члены конкурирующего клуба и не надули через соломинку дети. Не поверите — все это было надлежащим образом исполнено. Потому что где-то черепахи, где-то — съедобные лягушки, а у нас своя культовая живность. Так что, если где-то вам попадутся странные бетонные короба непонятого назначения, знайте, это тоннели для чере... простите, жаб. Стоит немного *подождать* — и оттуда что-нибудь да выскочит. А уж обернется кем или нет — это никому не ведомо.

И вот, если какому-то виду повезло, как вышеприведенным жабам, попасть в группу существ, чьи мольбы о спасении услышаны уполномоченными на то инстанциями, тогда есть способ сделать так, чтобы они действительно были помещены в комфортабельные условия: те, кому их судьбы небезразличны, должны собрать соответствующую сумму средств. Ну, хотя бы часть того, что в порядке компенсации требуют заплатить от фирмы, нанесшей своими действиями экологический ущерб. И решать это должны не контролирующие госинстанции, чье дело — квалифицировать урон и подать сигнал, а гражданские клубы. В противном случае охранители могут войти в раж и блокировать все и вся по любым основаниям. В Европе ширится движение за права растений. В Швейцарии по этому поводу выпущен закон. Вполне можно представить себе общество серьезно настроенных мужчин, ставящее своей целью защиту прав травы. Ведь то, как обращаются с английским газоном — чисто по-советски, словно людей, выкашивая травинки под один размер, — ни в какие ворота не лезет. Для тех, кто не глух к языку символизма, это означает прямой призыв к тирании!

Граница между редким и распространенным видом, между должным представительством во флоре и фауне и исчезновением весьма условна. И проходит она вовсе не по флоре и не фауне (там она не наблюдаема), а в человеческих отношениях. «Человек есть мера всех вещей». Единственный способ выверить ценность разнообразия — побороться/поторговаться за него. А для этого необходимо эксплицировать латентные группы интересов, собрать людей в правомочные клубы. До тех пор пока люди сами по себе, неизвестно, о чем они думают, затрагивает ли их происходящее и в курсе ли они вообще. Собравшись в клуб, люди обретут голос и смогут конкурировать как команды. Их голоса будут иметь экономическое измерение, как минимум выведенное из количества высказываний с той и другой стороны, и чем больше соберется единомышленников, тем легче им будет собрать победную сумму вкладчину. И если индустрия наносит ущерб чему-то и обязуется выплатить компенсацию, то и клубу оппонентов тоже надлежит чем-то пожертвовать в целях легитимации своих требований.

Тяжбы не должны сводиться исключительно к деньгам, к учету принимаются любого рода издержки, узаконивающие позицию сторон. И расчеты вовсе не обязаны быть точными. Иллюстрируем сказанное примером о земле — она спокон веков была средоточием тяжб. Российское законодательство предоставляет местным жителям право голоса в вопросах, затрагивающих использование окрестных территорий. Для этого проводятся публичные слушания, своего рода собрания клубов по месту жительства, в ходе которых каждый может высказаться. (Отдельного рассказа заслуживало бы то, как на практике устроена эта пародия на клубы, но сейчас не об этом.) И бывает так, что судьба многосотенмиллионного общественного блага оказывается во власти группы налетчи-

ков из 20 человек, которая по своим мелким резонам против и ведет за собой собрание. Если суммировать их мыслимые и немыслимые претензии, подсчитать рубашки, которые ближе к телу, и еще накинуть сверху, то в сумме едва ли наберется один процент от цены вопроса, что вверен их власти. Разумеется, сила солому ломит, но скольких напрасных трудов можно избежать, если экономическая клубная логика укоренится в общественном сознании!

Особо интересны случаи новой конкуренции, обострившейся, когда сообщества сошлись вплотную и начали влиять друг на друга в том, в чем раньше были автономными элементарно в силу географии. Вопросы внутренней кухни стали затрагивать соседей, хотя бы по причине дурного влияния. Такого рода явления могут быть не только осмыслены как конкуренция клубов, но и нормализованы при помощи конкуренции.

Глава 2.3

Политкорректность как повивальная бабка для клубов

В необъятном хозяйстве либерализма есть один особенно беспокойный департамент, откуда его проблемы заявляют о себе во всеуслышание, — политкорректность. Для нас ценно то, что здесь с лабораторной чистотой проступает символический пласт единоборств между группами носителей различий и различных интересов, что мы трактуем как обмен между клубами (хотя экономические корни никуда не деваются, но они не загораживают картины в целом). Поэтому политкорректность идеальна в качестве оселка для клубного подхода. Коль скоро мы нащупываем в этом подходе главное недостающее звено либеральной мысли, было бы непростительным упущением не протестировать его возможности на политкорректности.

Введем читателя в курс дела, как мы его понимаем.

Устами ЮНЕСКО человечество провозгласило принятие многообразия культур мира, форм самовыражения и проявления индивидуальности³³. Надлежит терпимо (толерантно) относиться к поведению и взглядам других людей, даже если ты их не разделяешь. Политкорректность приземляет эти принципы в жизнь. Ею, среди прочего, предписываются нормы речевого этикета и табуируются темы, могущие задеть за живое меньшинства. В частности, неприемлемы выражения, затрагивающие в неприятном контексте расовую и половую принадлежность, возраст, здоровье, умственные способности, социальный статус, внешний вид и прочие изъяны и непохожести. Неписаная норма запрещает давать понять, что вы фиксируете чью-либо инаковость, а эталоном является умение искренне не замечать ее. Возбраняется называть малоимущего «бедный» — положено «экономически ущемленный». Бомж произведен в ранг *коллекционера вещей*³⁴. Школьник не ленив, у него *упадок сил*. Также не стоит ранить чувство собственного достоинства животных, называя их покровительственно «pet» вместо нейтрального «animal companion». Растения не домашние и не подневольные, а компаньоны (botanical companions). Словом, юмористам и создателям сериалов есть чем поживиться.

Политкорректность, какой мы ее знаем сейчас, возникла в последней четверти XX века с обострением расового вопро-

³³ «Декларация принципов толерантности», утверждена резолюцией Генеральной конференции ЮНЕСКО 16 ноября 1995 г.

³⁴ Подобное практиковалось и в Советском Союзе, когда доярку называли «оператором машинного доения». Отсюда к политкорректности прослеживаются нити, идущие от неомарксизма.

са в Америке³⁵. Как и в Европе, она стала реакцией на артефакты миграции, т. е. была вызвана глобальными экономическими перемещениями³⁶. Состоятельным кругам не хватало рабочих рук для наращивания уровня жизни, и пробел восполнялся выходцами из не столь экономически продвинутых кругов и регионов. Но расплачиваться пришлось не только за труд и не только деньгами, а и терпимостью к тому непривычному, опасному и дурному, что те «другие» привнесли с собой в жизнь. Экономический и социокультурный выигрыш в одном сопровождался напряжениями в другом³⁷.

³⁵ Все началось с замены слова «black» на «Afro-American». Это дело было подхвачено феминистками, которые против того, что, к примеру, названия ряда профессий содержат слово «man», как в слове «fireman» (пожарный), и вообще язык хранит в себе унизительные следы доминирования мужчин в прошлом. От слова chairman (председатель) перешли на нейтральное chairperson. Появилось обращение Ms. по аналогии с Mr., чтобы не определять женщину как замужнюю (Mrs) или нет (Miss). Предлагается писать слово women как womyn или wimmin. Сам термин введен в общественный лексикон в 1983 г. известной феминисткой Карен де Кроу, президентом Американской национальной организации в защиту прав женщин. Как система взглядов политкорректность вышла из студенческих городов-кампусов США (с 1989 г. свыше 200 колледжей и университетов США приняли кодексы, запрещающие расовую и половую дискриминацию), а в 90-е гг. стала общей практикой в публичной коммуникации.

³⁶ Также Европа несла моральное бремя перед беженцами из тоталитарных европейских режимов, и под прикрытием написанных для них законов в нее хлынул поток трудовых мигрантов.

³⁷ Эти выигрыши и проигрыши разнесены по разным стратам и по времени. На каком-то отрезке кто-то оказывается в плюсовом балансе, а кто-то в минусовом, и включаются процессы выравнивания. Как правило, наиболее богатые остаются в плюсе, так как могут заплатить за то, чтобы отгородиться от негативных внешних эффектов, сопровождающих закупку труда.

Политкорректность высаживается на плацдарм в человеческой душе, сложенный из такта и милосердия, но это не мешает ей быть еще и *практичной* — эта норма прямо вытекает из того, что богатые изнежены и больше нуждаются в общественном порядке и согласии, чем бедные. Вот почему ими самовозложено бремя приноравливания и предупредительности. (Это все та же логика «кому больше надо, тот больше платит».) Гуманизм находит выход в том, что при недостатке у общества сил часть их выделяется (если хотите, жертвуется) на то, чтобы не подходить ни к какому человеку со стереотипными мерками и не наделять заранее представителя группы мнимыми или действительными недостатками, которые приписывает этой группе общественное мнение. Так, если знать, что в среднем выходцы из какой-то среды хуже образованны и чаще «страдают от упадка сил», это не повод превращать статистику в дискриминацию конкретного кандидата при найме на работу. Благополучным слоям пристало вникать в индивидуальные случаи и давать шанс каждому.

К политкорректности подводит и обыденная стратегия *вежливости*. Вежливость спасает от агрессии, а политкорректность профилактирует от публичных столкновений. Худой мир лучше доброй ссоры, и пускай он покоится на умолчаниях. Как знает политик, психолог, лингвист, да и всякий опытный коммуникатор, восприятия и реакции людей зависят от эмоциональной заряженности языка, которым они пользуются, поэтому, удалив из обихода обидные слова, можно программировать отношения на добрый лад³⁸. Попросту говоря, если не хочешь, чтобы дело шло к драке, избавься от выражений, которые к ней ведут.

³⁸ См., напр., лингвистическую гипотезу Сепира—Уорфа или техники нейролингвистического программирования.

Благодаря политкорректности человек, книжно разделявший идеалы либерализма, смог ощутить, каково это — следовать им на практике. Какого напряжения стоит, когда припечат и неудержимо тянет назвать вещи своими именами, суметь отказать себе в этом. Тактически трудно, а стратегически выгодно привечать обделенных и новеньких, а не всякий раз ставить им на вид их несоответствие. Не подстрекать — этому учит христианская формула подставления другой щеки. В рационально-экономическом прочтении это соответствует установке на то, что положительные стимулы эффективней отрицательных — по крайней мере, до определенного предела.

Культурологи в курсе первопричин политкорректности, но по ряду нехороших признаков они сочли, что пределы допустимого уже близко, и не на шутку встревожились: как бы игра в поддавки не завела куда не следует. Как насчет того, чтобы запретить Толкиена в школах? Этого требуют на полном серьезе: дескать, тот не встраивается в теперешние нормы языкового такта. И никуда не денешься — это правда. «Назрел» вопрос о предании забвению классических учебников и книг — или, как минимум, их переписывания с целью очистки от нехороших слов и образов. Слово «яхта» не стоит произносить где попало, дабы не ранить чувства людей с «временными денежными затруднениями». Самые занимательные паты возникают при стычках между теми, кто объявлен неприкасаемыми, — к примеру, когда атеисты с нетрадиционной сексуальной ориентацией словесно атакуют верующих, отказывающих им в праве на удовлетворение «противоестественных» наклонностей. А во Франции геи как-то пригрозили засудить мусульман за отказ играть с ними в футбол.

Либерализм внушает опасение за свое будущее — он настолько великодушен, что, кажется, готов бесконечно мирить-

ся с теми, кто, доведись им взять верх, с превеликим удовольствием поставят крест на нем самом. Из-за политкорректности становится не принято обсуждать острые темы — тем самым общество опять-таки обезоруживает себя против нетолерантных культур. Еще замечено, что нормативная деликатность поставлена выше свободы слова (хотя, учитывая то, как сильно слово выросло в радиусе поражения, не удивительно, что его берут под контроль). Свобода практикуется за одним существенным изъятием — не распространяется на непolitкорректность. Также политкорректности вменяется в вину левый экстремизм, отказ от истины, извращение идеи равенства.

Словом, культурологи оцетинились не на шутку и не на пустом месте. И впрямь, уступки, если их возводить в культ ради них самих и экстраполировать на бесконечность, чреватые. Вроде бы до бесконечности еще далеко, но может стать, что джинн, которому дали расположиться поудобнее, уже подумывает об эвакуации из бутылки. Небеспочвенно массовые беспорядки во Франции в 2005 г. и в Лондоне в августе 2011-го³⁹ увязываются с попустительствами в отношении выходцев из бывших колоний. На обыденном уровне дошло до того, что старожилы предпочитали не защищаться от домогательств, лишь бы не прослыть расистами. Сообщалось даже об изнасилованных подростках, зомбированных нормами вежливости в отношении «угнетенных» до такой степени, что, оказавшись в трудной ситуации, они не решались подать сигналы SOS, даже если дело происходило вблизи от публики. В пароксизме политкорректности сильный и, как ранее считалось, слабый помы поменялись местами — первым, если

³⁹ А были еще Ливерпульские погромы в 1981 г., материалы о которых рассекретили в конце 2011 года по истечении тридцатилетнего срока давности.

они из числа меньшинств, можно все, а вторым — представительницам большинства — ничего. Должно быть, в отместку за эту узконаправленную перверсию пол, бьющийся на всех остальных фронтах за права сильного, взял за правило отыгрываться на своих сильных, взыскивая с них гиперкомпенсацию за малейший намек на домогательство. (Буду рад ошибиться, но, похоже, презумпировав sexual harassment, с политкорректностью все же переборщили. Неровен час уязвить более глубокие сущности, чем те, что взяты под опеку.)

Хотя перехлесты и неуклюжести налицо, на круг мы расценим их как побочные следствия большого цивилизационного процесса. А дальние алармистские экстраполяции не сбудутся, как всякие слишком протяженные пунктиры. Демократия имеет кое-какой опыт самосохранения и настоит на своем, когда придет время.

Далее мы покажем, как заработает оздоравливающий механизм автокоррекции. Главное, на что мы ставим, — это на оформление клубного движения и его подъем на следующую ступень проявления интересов и сил. Хотя, как сочтет истый либертарианец, все произойдет и без нашего участия, все же было бы не лишним подпереть процесс институтами и инструментами.

Где их искать применительно к политкорректности — это подсказывает, например, спорт, куда, заметьте, не особо просачивается данная проблематика. Там, если вы не вышли ростом для волейбола, то к вашим услугам пляжная его разновидность, где несколько иные требования к физическим задаткам. И если, обладая сложением тяжелоатлета, вы воспылаете страстью к танцам на льду, то ничто не запрещает попробовать себя в этом качестве — нужно всего лишь арендовать лед и собрать аудиторию, готовую аплодировать вашим па.

Ни в одной из подобных ситуаций не возникает ни запроса, ни ответного посыла на снисхождение и особое отношение к кому бы то ни было. Играя в дворовой команде, вы можете сколько угодно настаивать на допуске к участию в первенстве мира — и ни одна живая душа не вступится. Потому что за этим стоят ясные артикулированные интересы, в данном случае — незаинтересованность. Но никто не запрещает организовать свою лигу и провести свой чемпионат. Если при этом хотеть равной окупаемости, то на сей счет бесполезно качать права, можно лишь попытаться убедить телевидение в том, что на матчи будет спрос со стороны рекламодателей.

В терпимых дозах политкорректность водится в околоспортивных кругах. На чемпионате мира в ЮАР после забитого гола было рекомендовано не вздевать руки к небу в знак благодарения богу. А в Оклахоме как-то уволили тренера женской команды по футболу за вопиющее пренебрежение правилами техники безопасности при исполнении штрафного удара. Тот, стоя в стенке, подал своим питомицам отвратительный пример беспечности, скрестив руки не на груди, а в середине тела. Столь прекрасные сюжеты редки, так что, будь правдой или наполовину вымыслом, они дают пищу для переосмысления, и как результат политкорректность безнадежно карикатурируется в общественном сознании.

А сам по себе спорт генетически аполиткорректен. Он прямо-таки эталон автокоррекции и в плане поддержания конкуренции — а без нее либерализм, как известно, немногого стоит. Если в лиге мало клубов, она хилая и безденежная. Если несколько клубов доминируют, а все остальные драматически уступают им в классе, — зритель заскучает, и — прощай, реклама. Спортивные функционеры зорко следят за сохранением разнообразия, потому что на него завязаны бизнес-показатели индустрии.

Спорт не ведает уз политкорректности по той простой причине, что, за немногими исключениями⁴⁰, имеет дело с истиной. (Случаи, когда американские олимпийские чиновники, пользуясь правом сильного, лоббируют судейство и даже отнимают у победителей уже выданные медали в пользу своих национальных протезе, трогательно непolitкорректны.) Так же — и всякое поле взаимодействия, где результаты на виду и неоспоримы.

Это интуитивно понятно и отлично стыкуется с институциональной теорией, согласно которой предметом конфликтов являются внешние (побочные) эффекты чьей-то деятельности. (В особенно трудных случаях те не могут быть четко выявлены, и потерпевшим не обойтись без внешнего арбитра.) В то время как политкорректность — это превентивная мера, удерживающая латентные противоречия от перерастания в войну, истина — это прививка от войн политкорректности⁴¹. Отсюда рецепт: споры вокруг политкорректности разрешатся тем эффективней, чем ясней будет проявлен баланс символических интересов. Сами по себе интересы, как и ценности, не наблюдаемы, пока не проступят в конкуренции социальных сил. Движение за политкорректность — это лишь начальная и довольно грубая фаза артподготовки. За ней по-

⁴⁰ Как-то итальянский «Интер» обыграл стамбульский клуб «Фенербахче» в матче Лиги чемпионов. Игроки были одеты в футболки, декорированные большим красным крестом — эмблемой столетия клуба, основанного в Милане в 1908 году. Турецкий адвокат заявил судебный иск и хотел обратиться в UEFA за аннуляцией результата матча («Интер» победил 3:0) на том основании, что крест как символ рыцарей-крестоносцев будит неприятные воспоминания о кровавых днях крестовых походов и якобы символизирует превосходство западной расы над исламом.

⁴¹ Тот факт, что политкорректность пустила корни в святилище истины — науку, скорей говорит о проблемах науки.

следуют консолидация всех значимых сил в клубы и становление рынков, на которых символический баланс будет сводиться не в пример тоньше и точнее, чем сейчас.

Читателю будет проще поверить этому прогнозу, если он сделает поправку на то, сколь интенсивно деутилитаризуется существование. Едва ли не половина нашей активности завязана на нематериальное производство и потребление, а если мерить по вкладу в ощущение бытия и счастья, символическое и вовсе владеет суперконтрольным пакетом акций (свыше 75%). Однако мы пока еще инфантильны и беспомощны в калькуляциях такого рода процессов. Мы словно люди каменного века — они, верно, поначалу терзались, в каком соотношении менять обтесанные ими топоры на бананы или свиней, поставляемых с соседнего острова⁴². Но со временем как-то наладились разумные эквиваленты, хотя их разбег по нашим меркам впечатляет⁴³. А мы сегодня не в состоянии соизмерить пользу и вред от копирайта, или требования феминисток и наносимый ими ущерб, или желание освободиться от черной работы и нежелание расстаться со словом «черный» в лексиконе. Эти процессы имеют единую экономическую природу — в том базовом, определяющем экономику смысле, что в них вовлечены ограниченные ресурсы (включая эмоции, внимание, память, способность к восприятию...), а результаты небезразличны группам интересов. Ресурсные ограничения и конкурирующие интересы — два необходимых и почти достаточных условия для появления рынка. Недостаает лишь толчка в нужном направлении.

И как ни трудно представить такие рынки в полном охвате, первые ласточки уже появились. Возьмите Киотский про-

⁴² М. Саллинз. Экономика каменного века. М.: ОГИ, 1999. 296 с.

⁴³ Там же.

токол⁴⁴, экономически регулирующий вредные выбросы, — это шаг ровно в указанном направлении. В момент первого предъявления идея *рынка вреда*, наносимого атмосфере, звучала как чистейшая маниловщина. Кто бы мог поверить, что ее удастся претворить в жизнь?! Однако прошло сравнительно немного лет — и научный курьез превратился в работающий механизм! Или взять такую неуловимую субстанцию, как внимание — казалось бы, как его сочтешь, тем более — в массовом порядке, тем более — в привязке к разным аттракторам? Однако индустрия рекламы элегантно решила эту задачу, выверив с высокой точностью, сколько стоит единица внимания той или иной страты, в той или иной ситуации восприятия. С развитием интернета эти измерения обретают фантастическую детализацию.

Стоит только осознать, что символическое завязано на ресурсы как со стороны производства, так и со стороны потребления, и тотчас во всех трениях и тяжбах на поле политкорректности проявится экономическая подоснова. И чем внимательней мы будем смотреть в эту сторону, тем скорей обмен, поначалу бесформенный и туманный, обретет контуры и габариты. От соглашения к соглашению, от прецедента к прецеденту, от частного и ущербного решения ко все более полному и точному — такова эволюция обменных систем.

Взять преискурант наказаний в системе права, или торговлю квотами на выбросы, или коррупционноеккий административный рынок, или вики-технологии — всюду, будто из ниоткуда, рождаются все более взвешенные ставки, нор-

⁴⁴ Киотский протокол — международное соглашение, принятое в Киото (Япония) в 1997 г. в дополнение к Рамочной конвенции ООН об изменении климата, обязывающее развитые страны и страны с переходной экономикой сократить или стабилизировать выбросы парниковых газов.

мы и решения. Имя этому таинству — обмен и еще раз обмен. Готовясь к акту обмена, стороны просчитывают все плюсы и минусы. Первопроходцам это трудно, так как многие оценки приходится рождать буквально на пустом месте, не располагая никакими реперами. Однако, шаг за шагом, взбираясь на плечи предшественников, последователи проясняют ситуацию. Им проще при условии, что налажен обмен информацией об уже состоявшихся сделках и отложенных результатах. Быстрота, с которой проясняются нормы обмена, зависит от определенности предметов торга, от числа однотипных транзакций и от их публичности.

Выявить относительную ценность нефти или пшеницы легче, чем архитектурного замысла, или консалтинговой разработки, или вреда парниковых газов. Тем не менее с помощью рынка общество справляется и с этими задачами. Правда, до сих пор любые такие расчеты сводятся к деньгам, а все то, что совсем плохо пересчитывается в деньги, отдается на откуп властям или неформальным нормам, примером чего является политкорректность.

Правильно было бы сводить баланс не отдельно материального (с этим как-то справляются), отдельно символического (с чем пока никак), а сводный материально-символический. Научись мы этому, избавились бы от многих перегибов — к примеру, таких, как с копирайтом, который не учитывает потери культуры от госзащиты прав собственности в культуре. Вопрос ближайшего будущего — подключение другого общего знаменателя, нежели деньги, в качестве базисной валюты символических расчетов⁴⁵.

⁴⁵ Как мы показали в другой работе, единственное, на чем в принципе может основываться эта вторая валюта, — это субъективное время личности. При этом речь не идет об исключающей альтернативе деньгам, время и его производные пойдут не

Всегда, когда встает необходимость вывести равнодействующую системы разнородных сил или вычленив вклад различных компонент единого целого, — мы как бы упираемся в стену. Экономисты пришли к пониманию того, что умозрительно взвесить ценности невозможно в принципе. Это прерогатива рынка. Индивидуальные ценности скрыты в головах людей, и эквиваленты выходят наружу только в процессе обмена, когда человеку приходится пожертвовать чем-то ради получения чего-то. Статистическая совокупность таких обменных жертв рассекречивает для наблюдателей средневзвешенные соотношения, и ими можно руководствоваться в последующих сделках. Но установить их заранее невозможно — это прерогатива невидимой руки рынка. С групповыми ценностями дело обстоит точно так же: клуб — их мера. (Не отдельный человек, как неточно гласит известное высказывание, а клуб.) И та же рука наведет порядок с клубными ценностями — при условии, что те попадут в рынок. Сделаем рынок для клубов — и он сделает все остальное! В этом тезисе заключен наш главный месседж либерализму.

2.3.1 Авторегуляция вреда. Подход Коуза

Здесь необходимы разъяснения и примеры того, как это может выглядеть на практике. Как уже говорилось, если клубы конкурируют за что-то материальное — например, за право занимать какую-то площадь или за ресурс медиавещания

в замену, а в усиление традиционной системе обмена. Подробнее об этом в моей книге: А. Долгин «Манифест новой экономики. Вторая невидимая рука рынка» М.: АСТ, 2010, с. 151—166.

ния, — то все решают обычные торги (кто больше заплатит). Если речь идет о вещах хоть и трудноуловимых, но все же материальных, как то нежелательные децибелы или запахи, — решение тоже лежит в привычной экономической плоскости. Сторона, причиняющая ущерб, либо тратится на снижение производимого ею вреда, либо компенсирует другой стороне расходы, понесенные, например, на огораживание или на переезд.

Такого рода сбалансированные решения могут быть найдены в русле идей Рональда Коуза, высказанных им в знаменитой статье о проблемах социальных издержек⁴⁶: производитель отрицательных внешних эффектов (экстерналий) может договориться с потерпевшими о компенсации. В качестве примера Коуз выбрал тяжбу между земледельцем и скотоводом по поводу того, что коровы вытаптывают посевы. Казалось бы, тут нужен арбитр. Однако Коуз подсказал, что, если закон разрешает фермеру и скотоводу вступать в добровольные соглашения по поводу потравы, они могут разойтись без стороннего судейства. При этом цена согласия будет определяться относительной ценностью производимых товаров.

Например, если прибыль от дополнительной головы скота выше убытков растениевода, то часть ее можно пустить на компенсацию. Наоборот, если прибыльней растениеводство, существует оптимальная цена, которую надо предложить скотоводу, чтобы тот снизил (или не наращивал) поголовье. Правда, такой механизм саморегулирования хорош, если внешние отрицательные эффекты замкнуты внутри си-

⁴⁶ Coase, Ronald H. The Problem of Social Cost // *Journal of Law and Economics*. 1960. No. 3. P. 1—44. Рональд Коуз — нобелевский лауреат (1991), основоположник современной институциональной экономической теории, автор знаменитой теоремы Коуза, в духе которой выстроены наши предложения.

стемы обмена. Дело обстоит сложнее, когда они выплескиваются вовне.

К примеру, в окрестностях знаменитого аббатства Сен-Мишель в Бретани сосуществуют овцеводство и устричные фермы. Интрига в том, что из-за плоского шельфа естественные продукты жизнедеятельности овец (навоз) смываются океанскими приливами напрямиком на плантации, где становятся лакомством устриц, отчего те не делаются вкусней и полезней. Ситуация вроде бы подпадает под хрестоматийный пример Коуза — с тем, однако, отличием, что «бенефициариями» процесса выступают гурманы, которые ничего не подозревают. И до тех пор пока им не станут известны пикантные особенности экосистемы, производителям овец и устриц нет нужды выяснять отношения. По идее, просвещением должно заняться государство или общество в лице четвертой власти, однако местные потребители и так все знают, а приезжие не являются предметом первоочередного внимания. Словом, логику Коуза необходимо приспособить для случаев, когда внешние эффекты простираются далеко за пределы сферы их происхождения. Под этот случай попадает политкорректность, и вопрос, стало быть, в том, каким образом постоять за себя потерпевшим, удаленным от эпицентра событий.

А. Пигу первым исследовал внешние эффекты деятельности, затрагивающие не ее непосредственных участников, а третьих лиц, и вывел из них «провалы рынка». Согласно его заключению, их обязано сглаживать государство, и в этом качестве оно незаменимо. Например, оно штрафует фирмы, если те попутно с производством что-то портят (обычно загрязняют)⁴⁷. Коуз выдал рыночное решение взамен госу-

⁴⁷ Pigou, Arthur Cecil. *The Economics of Welfare*. London, 1920. В рус. перев.: Пигу А. *Экономическая теория благосостояния*: В 2 т. М.: Прогресс, 1985.

дарственного вмешательства. Уже упоминавшийся Киотский протокол стал воплощением именно этой его идеи⁴⁸. Наряду с парниковыми газами, так же регулируется ряд других выбросов, например кислотные дожди, оксиды азота, этилированный бензин⁴⁹...

Подход универсален, и он может лечь в основу регуляции любого рода вреда, в чем бы тот ни состоял. Но это верно лишь при условии, что мы в принципе способны измерить этот вред, в противном случае нет предмета регуляции. За вычетом этого ограничения нет причин, мешающих перенести опыт экономистов с атмосферы на сферу символического, а с рек — на потоки текстов. Я хочу сказать, что как в обычной биоэкологии госрегулирование замещается рынком квот, так и блюдущая экологию эфира политкорректность может уступить место регуляторам рыночного типа. Политкорректность — это тотальная, не регулируемая по высоте коса, выкашивающая отклонения без разбору. Она применяется за неимением лучшего, так как осудить или запретить можно не измеряя и не вдаваясь в детали, достаточно фиксировать факт отклонения. А чтобы регулировать отношения тоньше, чем просто «да/нет» или «ноль/единица», нужно измерять и *соизмерять*. Тут как нельзя кстати то, что благодаря отражению в интернете символические эффекты становятся измеримы. Этим открывается возможность для рыночного подхода Коуза применительно к символическому полю.

Поэтому нам стоит приглядеться к рецептам экологической экономики на предмет того, что из наработок примени-

⁴⁸ Томас Г. Титенберг. Эволюция торговли квотами на выбросы // Как экономическая наука помогает сделать нашу жизнь лучше. М.: Изд-во «Институт Гайдара», 2011. С. 65—90.

⁴⁹ Там же. С. 72—73.

мо в клубно-символическом хозяйстве. Современные подходы в экологическом менеджменте строятся на уже озвученной фундаментальной идее Коуза: если права собственности четко определены и переходят из рук в руки, то рынок поможет не только определить стоимость этих прав, но создаст условия для их оптимального использования⁵⁰. Иными словами, если разрешить обмен квотами на загрязнения, то естественным путем установится оптимальная цена этих квот, а уровень выбросов снизится.

На практике этот подход так и реализуется — путем свободной торговли квотами на выбросы. Роль государства сводится к тому, чтобы, оцифровав общественные интересы, установить целевые потолки выбросов и обложить все источники загрязнения штрафом по единой ставке⁵¹. Также для начала оно может распределить бесплатные квоты между эмитентами загрязнений на основе какого-либо критерия, например исторически сложившегося уровня выбросов. Все остальное сделает рынок. А именно, цена на квоты определится из соотношения спроса и предложения на них. До тех пор пока у разных фирм разные затраты на снижение загрязнений, они мотивированы к торговле квотами. Квоты могут продаваться с аукциона или переходить непосредственно из рук в руки на возмездной основе — от фирмы к фирме, от клуба к клубу. При этом принципиально важно, чтобы информация о ценах была открытой, тогда она послужит ориентиром

⁵⁰ Сам Коуз формулирует это так: «Если бы все права были ясно определены и предписаны, если бы трансакционные издержки были равны нулю, если бы люди соглашались твердо придерживаться результатов добровольного обмена, то никаких экстерналий не было бы».

⁵¹ Баумоль и Оутс обосновали это математически. См. W. Baumol, and W. Oates. *The Theory of Environmental Policy*. New York: Prentice Hall, 1975.

для всех участников и быстро придет к равновесию (это аргумент в пользу аукционов). Фирмы, которым чистые технологии не по карману, будут покупать квоты у тех, кому в этом отношении легче, — например, они уже провели экологические мероприятия, или недовыбирают выбросы в силу малого объема производства, или выручка от продажи квот больше, чем они тратят на их сокращение. Как показали исследования, этот способ регулировки обходится дешевле, чем администрирование штрафов, при этом система сама приходит в равновесие, при котором суммарный объем вреда снижается⁵².

Можно было бы опробовать этот подход на фискальной проблематике. Если наладить торговлю квотами на неуплату налогов, то станет проще привить налоговую дисциплину в странах, где ее традиционно отрицают.

2.3.1.1. Рыночное решение проблемы пробок

Автомобильные пробки — идеальная проблема для метода Коуза. Как это ни отвратительно, право передвижения по городу придется ограничить, и гуманней всего будет положиться на саморегуляцию, сделав эти права предметом рыночного обращения. Представим, что каждый автовладелец бесплатно получает какое-то лимитированное число часов накатки в месяц (допустим, из расчета 2 часа в день), а все, что требуется сверх того, он может покупать на рынке по свободным ценам или у властей по фиксированным (но плавающим). Как нетрудно предсказать, молниеносно возникнет

⁵² Как часто бывает, разные виды выбросов наносят разный вред. Очевидно, те из них, что опасней, должны платить более высокую цену в пересчете на дозу. Это обеспечивают путем выдачи отдельных квот.

соответствующий рынок, который выявит объективные котировки (возьмусь предсказать, что цены на бирже установятся на уровне 3—10 долларов за час езды). Люди, которым не очень надо ездить, продадут свои избыточные часы и получат дополнительный заработок, а сильно занятые будут рады купить высвобожденное время. В результате клуб разгрузится от избытка членов — и скорость передвижения вырастет. При этом даже не потребуется выделять разные часовые промежутки: люди сами подстроят свой график так, что пиковые по трафику диапазоны разгрузятся, потому что при езде в это время часы будут расходоваться менее эффективно (на тот же путь их будет тратиться больше).

Если достигнутое ускорение будет недостаточным, зажатые автомобилисты могут скупить дополнительные часы, причем не для того, чтобы ездить дольше, а чтобы еще расчислить клуб и передвигаться быстрее. И неавтомобилисты могут сыграть в ту же игру — тезаврировать свои часы (увести с рынка), если, к примеру, их мучает загазованность. Таким образом, цена согласия может меняться, но важно, что она будет торговой и справедливой, а не спущенной сверху, к тому же процесс будет повторяться из месяца в месяц. Если наделить квотами не только автовладельцев, а и пешеходов, то между этими категориями горожан установятся мир и дружба, основанные на том, что первые перестанут ущемлять вторых, дабы не вздуть цену выкупа у них часов, а вторые, терпя неудобства от машин, будут по крайней мере понимать, за что страдают.

Ранее, говоря о пробках, мы пеняли Союзу автомобилистов непониманием его роли в урегулировании этого вопроса. Тот должен был содействовать принятию обществом непопулярных целебных шагов. Но примени мы две чисто рыночные меры — и его участие не потребуется. Одна из них — разная

плата за паркинг, привязанная к цене авто, другая — аукционная торговля правами передвижения. Так мы проложим короткий и верный путь к согласию, не зависящий от решимости и квалификации нерыночных инстанций. В нашем подходе принципиально важно то, что задействуется положительная мотивация, в то время как все другие способы пересаживания людей с личного транспорта на общественный предполагают волонтаристское наращивание стоимости владения автомобилем. Перспектива решить это чисто административным путем слабая, и такое лечение может оказаться тяжелей болезни.

Обычно решения, основанные на свободной торговле квотами, не обходятся без государства. Оно следит за соблюдением норм и угрожает санкциями. Иначе зачем кому-то тратиться на квоты, если за плохим поведением не последует наказания? Но в случае с трафиком было бы заманчиво попытаться нормализовать ситуацию вообще без участия официальных властей. Полагаю, это решение по плечу мощной саморегулирующейся организации автовладельцев, которая взяла бы на себя, среди прочего, коллективное принуждение отщепенцев, действующих в обход социально полезной нормы. Технические метки, установленные на автомобиль, позволят сделать видимым для окружающих всякого, кто рискнет курсировать по городу как безбилетник. И, полагаю, сила общественного порицания, принуждения и, не будем исключать, возмездия будет такова, что найдется немного охотников. (Какой-то их процент является, впрочем, допустимым.) Коллектив воспитывает жестче формальных санкций. Что касается инвестиционной стадии этого решения, в том числе затрат на техническое оснащение, то, сколь бы ни были велики, они себя окупают. По самым приблизительным оценкам, общественная экономия времени в пересчете на деньги со-

ставит как минимум 100 миллиардов долларов в год. Та часть этой суммы, которая поступит непосредственно от автомобилистов, более чем вселяет уверенность в возвратности вложений. На разных этапах и с разными задачами к процессу могут быть подряжены коммерческие фирмы.

2.3.1.2. Символический обмен на рынках политкорректности

Вернемся к неполицорректным высказываниям и жестам. Наносимый ими символический ущерб тоже можно разрешать путем обмена квотами. Правда, сейчас вопрос упирается в пока еще не наработанные практики измерения. Основопологающий принцип, который может быть взят за основу, таков: равновесие должно базироваться на количестве и качестве внимания, а точнее, на количестве и качестве субъективного личностного времени, произведенного тем или иным публичным действием или высказыванием. Инструментально в интернете все готово к тому, чтобы принимать отчеты о качестве времени, но еще не так много рапортующих. И хотя люди движутся в эту сторону, ставя оценки и «лайки» в интернете, но пока их действия ориентированы на несколько иные потребности. Ничто не мешает поднять интенсивность и охват откликов.

По части оценки объемов привлеченного внимания с калькулированием нет проблем и сейчас, а что касается его окрашенности, негативной или позитивной, — это тоже, в общем, невеликая проблема. На уже имеющейся в интернете базе можно построить пусть не абсолютно точный, но вполне рабочий механизм. И если в публичное пространство вброшено какое-то провокационное высказывание (или жест) и если задетые этим люди дали себе труд выразить свое воз-

мушение, например, в тех же соцсетях в интернете (или на специально предназначенных для этого сайтах), то вполне реально оценить ущерб и далее решать вопрос о компенсациях. Сторона обидчика, в свою очередь, тоже может эксплицировать нанесенные ей в прошлом оскорбления, и тогда возможен взаимозачет встречных задолженностей. Между прочим, в сегодняшних символических уступках, диктуемых поликорректностью, несложно распознать вариант такого рода компенсации, которую престижные классы добровольно выплачивают в обмен на то, чтобы их успех не резал завистникам глаз. Деньги плюс подчеркнутая вежливость в обмен на физическую и эмоциональную безопасность, — вот что ставится на кон сторонами.

До тех пор пока не заработала система взаиморасчетов непосредственно в символическом поле, к процессам выяснения отношений подвязаны сопричастные обычные рынки. Индустрии культуры, медиа и развлечений включены в эти процессы естественным образом, поскольку они производят контент для целевых аудиторий и не могут не считаться с их восприятием. В редакции сто раз подумают, прежде чем выпустить в эфир такое, от чего их аудитория может объявить им бойкот. Впрочем, как показывает практика, это несильно спасет от глобализации конфликтов. Скорее, забота о кошельке дисциплинирует обычных товаропроизводителей, поскольку те действуют не инкогнито, а персонифицированы через рекламу и брендинг. Если их уличат в отступлении от норм — например, в жестоком обращении с иммигрантами, — люди перестанут покупать их товары. И в спорте прекрасно разбираются с выходками фанатов, облагая штрафом их любимые команды. Культуры притираются на бизнес-территории, так как там возможно пусть косвенное, приближенное, но все-таки взвешивание. Стоя на страже своих интересов, бизнес

попутно оберегает клиентуру — разумеется, при условии, что та взяла за правило голосовать кошельком.

Еще один сопряженный с символическим рынок, демпфирующий встряски в отсутствие дипломатии клубов, — политический. Лидеры принимают решения с прицелом на свое последующее переизбрание. И если весомая доля избирателей «за» или «против» чего-то, с этим считаются. Однако не факт, что рынок электоральных голосов есть лучший друг и помощник справедливости. С одной стороны, выборы не так часты, чтобы у политиков были стимулы реагировать в межсезонье; с другой стороны, они довольно часты, и политики склонны жертвовать долгосрочными интересами в пользу краткосрочных. Словом, выборный рычаг слишком неповоротлив, чтобы с его помощью вершить суд по множеству встречных исков со стороны сообществ. Вообще, если попытаться представить себе идеального политика, способного выверить баланс по всем линиям противоречий между всеми группами интересов, то имя ему Господь Бог. Или возможно еще другое именование, да простят мне неполиткорректность, — «рынок квот на символические экстерналии».

В отсутствие полноценных рынков символического обмена работает и кое-что еще. К примеру, патронат вносит свою лепту. А с развитием краудфандинга дотации выходят из узких кругов и превращаются в народную практику (это видно по набравшему обороты сайту kickstarter). Благодаря этому все больше людей могут объединиться в клубы, причем такие, где серьезность намерений видна с первого шага.

В большинстве случаев людей никто не заставляет становиться реципиентами посланий, которые не предназначены для их ушей. Все, что нужно, — это позаботиться о навигации, чтобы человек случайно не забрел куда не следует. Для традиционных каналов доступа к информации (кино, ТВ, пресса)

это давным-давно делается, и все, кто надо, защищены. В интернете с этим пока есть трудности, но они будут преодолены. Особые случаи представляют целенаправленные вторжения в общественное пространство с целью задеть за живое, как это было в деле акционистской группы Pussy Riot, отслужившей панк-молебен против главы государства. В натасканном на политкорректность обществе данный перформанс с видеоартом оставили бы без внимания, тем самым обесценив его, а исполнителей-святоотатцев записали бы в изгой. Но Русская православная церковь не доверилась своим прихожанам и предпочла им пенитенциарную силу государства.

Тренд указывает на то, что с ростом числа стычек и компромиссов между сообществами с разной культурой — а компромиссы есть, по сути, транзакции обмена — дело движется к формированию *рынка клубов*, на котором будет производиться обмен требованиями (возможно, с доплатой в виде денег или каких-то еще контрибуций). Чтобы помочь его становлению, нужно, во-первых, сказать во всеуслышание, что это именно что рынок, а не просто какие-то бандерлоги тянут одеяло на себя. Во-вторых, и это ключ к решению, обозначить фигурантов этого рынка — клубы. И, в-третьих, выработать правила обмена и компенсаций. Если не вести к институциональному оформлению рынка для клубов, тот может еще какое-то время буксовать, а его функции продолжат факультативно отправляться смежными рынками. Тогда продолжатся раскачки общественного мнения.

Глава 2.4

Клубная динамика и развитие общества

Если взглянуть на процессы предельно широко, политкорректность можно истолковать как реакцию на исчезновение труда и опреснение досуга. Людям необходимы новые вызовы, новые трудности, чтобы обрести в преодолении смысл существования. Нужен турнир из разряда тех, воспетых Батаем⁵³, что устраиваются с целью не заскучать. Его конкретные перипетии не имеют значения, ведь он нужен только затем, чтобы услащать выигрыш, затрудняя путь к нему.

Процесс усложнения устроен хитрющим образом, и движим он все той же логикой клубов, скрытой от глаз непосвя-

⁵³ Ж. Батай. Проклятая доля. М.: Гнозис; Логос, 2003. 208 с.

щенных. Рано или поздно продвинутые слои, живущие без жестких сословных границ, размываются по составу из-за поступления новых членов, стремящихся на них походить и копирующих их знаки, ходы и приемы. В наших терминах это означает *переполнение клуба*, что влечет собой снижение качества коллективного блага — в первую очередь страдает качество межличностных коммуникаций. Прочувствовав этот момент, костяк обновляет коды взаимного узнавания, выгораживая тем самым новый клуб, доступный лишь для посвященных.

Это универсальный процесс, действующий в спорте, в политике, в архитектуре, во всех художественных сферах и течениях, во всякой деятельности. Везде и всюду входной ценз ужесточается путем усложнения приемов, правил и опознавательных сигналов. (Дресс-код — один из таких способов отсечки, использующий видимую часть профайла.) Тем самым авангард отпочковывается от путающегося под ногами обоза и восстанавливает подпорченную атмосферу. За циклами «отрыв — сближение» стоит клубная динамика, в основе которой потребность людей в живой коммуникации в кругу равных. Поразительно то, что «заговорщики» действуют по большей части бессознательно и, тем не менее, синхронно, будто они и впрямь сговорились. Это хорошо прослеживается в моде, где ровно в этой логике новшества вводятся для того, чтобы большинство за ними не поспедало⁵⁴. Границы, отделяющие слой от слоя, вроде бы открыты, только видны они далеко не всем и не для всех преодолимы. Подобный беспилотный механизм, задающий социуму ритм, работает везде и всюду.

⁵⁴ Подробней об этом см. в кн. А. Долгина «Экономика символического обмена», 2006, и «Манифест новой экономики», М.: АСТ, 2010, с. 44—48.

Процесс отстройки посредством неформальных клубных правил либерален и гуманен, поскольку лишние выводятся за пределы игры безо всякого вреда для них и без рукоприкладства. Каждый волен занять ту ступеньку, до которой способен дотянуться и на которой ощущает себя более или менее комфортно. Таким образом, необходимая дискриминация достигается без видимого давления — в этом трудном миксте либеральная этика проявляется как «добрая, но справедливая».

2.4.1. Постмодернизм в авангарде модернизации

Заметим, что сюда отлично вписывается постмодернизм. Его напрасно противопоставляют модернизму, в то время как он является шагом ступеньку выше по той же лестнице. Постмодерн — это модерн в символической сфере. Его корят за уравнивание неравного, за сбивку ценностных ориентиров, потакание вседозволенности, методологический анархизм и за многое другое. А в свете теории клубов это всего лишь небольшая турбулентность в коридоре глобального цивилизационного процесса, ведущего к раскрепощению и свободе. То, что меньшинства одно за другим обретают голос, с непривычки кажущийся резким, является неременным условием отвоевания ими своего места в социальной структуре.

Политкорректность взяла у демократии основоположный принцип счета по головам и подняла его витком выше, распространив на группы людей. Один человек — один голос, и точно так же один социокультурный подвид — одна равно почитаемая и оберегаемая единица ценности. С божественно точной интуицией общество практикует эту, на первый взгляд,

младенческую арифметику, подавляя в себе искушение считать якобы по-взрослому, т. е. учитывать разницу в численности или иных параметрах сопоставляемых групп. Переход к нелинейной несчетной логике, помогающий обществу немного отступить от звериной серьезности, вдохновлен постмодернизмом. Чудо, да и только, что кучке энтузиастов удалось вынести огонек политкорректности за пределы домашнего очага (напомним, тот располагался в университетах) и раздуть до общепринятой нормы. Видно, сработало то, что посланный ими нравственный импульс пришелся на сгусток нервных окончаний общества, откуда разнесся во все концы и слои и привел их в движение. Притесняемые с одной стороны и не чуждые сострадания угнетатели — с другой словно того и ждали, чтобы подхватить месседж. А уж когда он дошел до адвокатской братии и открылся своей доходной гранью, то принял необратимый характер.

Следуя метафоре постмодернизма, пресыщенное общество, словно садовник, воссоздает в своем саду все разнообразие культур мира. Критики запричитали и взялись пенять садовнику на неравнодушие к одним питомцам в ущерб другим. Однако разве не логично, когда на этапе ассимиляции выходцы издали получают фору? Так и в большой семье маленькому и слабому позволяют шалить и стараются не замечать его огрехи: ведь он уже есть, и его никуда не денешь. А строгие дяди и тети со стороны, испытав неудобства, толкуют об избалованности.

Подход будет изменен, как только миноритарии окрепнут настолько, что в форе отпадет необходимость. А до тех пор случаи, когда малые группы демонстративно покусывают большинство, не должны пугать. Как только «угнетатели» почувствуют себя всерьез задетыми, они дадут отпор. (В Европе этот процесс начался с шагов по ужесточению миграци-

онной политики.) Вот почему культурологам не стоит экстраполировать ситуацию до крайних степеней накала. И если сегодня какая-то отдельно взятая группа доставляет хлопоты, то хорошая перспектива заключается в том, что таких самобытных групп будет становиться больше и больше — если, конечно, не давить их в зародыше. И со временем они где-то взаимно нейтрализуют друг друга, а где-то научатся отстаивать свои интересы цивилизованно. Во многих случаях из прежнего опыта таких соперничеств будет заранее виден перевес одной из сторон, тогда споров станет меньше по причине их бесперспективности.

А пока меньшинства тестируют границы. Тот факт, что на этом этапе они задиристы, укладывается в схему коллективного действия, предложенную Олсоном: малые группы, сплоченные сильным интересом, способны диктовать условия аморфным массам. Они побеждают за счет использования мотивационного рычага — тут, как в механике, сила равняется произведению индивидуальной мотивации на число участников. Усиливаясь, этот рычаг приведет в действие ответный рычаг со стороны мажоритариев, и баланс будет восстановлен. Немного потерпеть — и наградой обществу станет то, что его растормошат. Произойдет подъем общественных отношений на более высокую ступень — в плане качества, сложности, свободы. Не дело вмешиваться в этот интимный процесс, поскольку система имеет собственные сдержки и противовесы, приводящие ее к равновесию.

Хотя дробление и усложнение социальной субструктуры вынуждает мажоритариев приспособливаться и претерпевать напряжения, но таков процесс гуманизации, и в целом он позитивный. Свобода всегда идет рука об руку со сложностью. Если этот путь будет пролегать через правильно устроенные клубы, это даст нам контроль над сложностью без ограни-

чения свободы. В конечном итоге развитие клубов выльется в то, что большинства как таковые растворятся в многообразии сообществ. В своих базовых потребностях индивиды будут по-прежнему делиться на сословия, классы, страты и прочие имущественно и профессионально структурированные группы, но в верхних, «надстроечных», слоях, там, где решаются вопросы самоидентификации и самореализации, личность будет принадлежать клубам.

Заключение ко второй части

Либерализм порой ступшевывается, когда нужно дать реальной политике совет, как именно действовать, чтобы воплотить его прекраснoдушные лозунги в жизнь. И все из-за неумения прочертить не умозрительно, а «на местности» ту самую границу, у которой заканчивается свобода одних и начинается свобода других. При смещении этой границы в ту или иную сторону от равновесия возникают экономические и культурные эффекты для субъектов свободы, отрицательные и положительные. Беда в том, что мы пока не видим равновесного положения. И не можем сказать, справедлив ли текущий баланс или перекошен, и, в случае надобности, вовремя поправить его, так как, во-первых, далеко не все эффекты эксплицированы и, во-вторых, они не подлежат соизмерению, не будучи приведены к единой системе исчисления. Я считаю, первую проблему — экспликации интересов — обязаны взять на себя клубы, а вторую — их уравнивание — его величество рынок. Принципиально важно соединить одно с другим: участниками рынка должны стать именно клубы. Чтобы активно влиять на процессы принятия затрагивающих те-

бя решений, необходимо заявить о себе в составе клуба. Быть вне его — означает промолчать, потому что выступать в индивидуальном порядке — запретительно дорого. Это тот самый случай, когда один в поле не воин. Его голос слаб. Он слаб, начиная с того, что обычному человеку трудно сформулировать свою позицию самостоятельно, продолжая тем, что ее трудно довести до всеобщего сведения, и заканчивая тем, что люди проигрывают, когда дробят единый строй (согласно теории голосования, именно в этом заинтересованы их противники). Потому что один человек — один голос, и, стало быть, любые двое, объединившись, возьмут над ним верх. Отсюда посыл к объединению в клубы.

Описанным выше способом будет регулироваться масса символических коллизий. Вопрос улаживания — это вопрос отстраивания границ клубов, а также их проницаемости как в прямом физиологическом смысле (звуки, запахи, микробы и прочие инфекции и нежелательные переползания), так и в символическом. Физическое или символическое нарушение границ будет регулироваться чем-то вроде международного воздушного кодекса, в котором будут прописаны санкции за выплескивание наружу отрицательных эффектов, ущемляющих права других клубов. Судя по остроте, с которой общество воспринимает сигналы из сферы взаимодействия клубов, нам не уйти от обустройства рынков, где между ними будет налажено составительное измерение и урегулирование взаимных претензий.

ЧАСТЬ 3

**ПРИМЕРЫ
НЕДОСТАЮЩИХ КЛУБОВ**

Нам осталось поделиться своим пониманием пары-тройки насущных задач, которые ждут не дождутся своих клубов. Потому что ведь с клубами получается замкнутый круг: пока их нет, они вроде бы и не нужны. А те, что нужны, — наверное, где-то есть. Откуда же взяться новым клубам? Дефицит спроса на них берет начало от незнания, что это такое и зачем. Недобрую службу служит и наша фаталистская вера в то, что все сущее необходимо, а чего нет — в том, стало быть, и нужды нет.

Глава 3.1

Окультуривание пространства повседневности

Возьмем, для примера, вопрос общественной чистоты и видового благообразия. Сказать без обиняков, мы обитаем в грязи и явно не страдаем от избытка визуальной красоты. Если вы живете в Москве и вам посчастливится летом добраться до водоема или реки, что вообще-то непросто, потому что мало-мальски обустроенных мест крайне мало, вас ожидает удручающая картина. И дело не в чистоте воды, а в том, что ее окружают горы мусора. В полном соответствии с теорией разбитых окон⁵⁵, каждая неубранная гадость вско-

⁵⁵ См., напр.: М. Глэдауэлл. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. 2006.

рости наворачивает на себя себе подобное. И ведь никто из нас по отдельности не способен на такое безобразие, а вместе мы не способны на обратное. Потому что все равно уже гора, пакетом больше, пакетом меньше — это дела не меняет.

Оторопь от картины, которая встречает прибывших на пикник, немного сглаживается тем, что по пути следования им предоставляется отличная возможность эстетически адаптироваться. По выезде из Москвы взору открываются ряды чередующихся меж собой бытовых и промышленных отходов, каких-то полузаброшенных мастерских, пустырей, огороженных ломаными заборами, увитыми в прогалах колючей спиралью, бэушных покрышек, вывороченных бетонных панелей, шевелящих усами арматуры. Понятно, что мы не в Европе и не можем позволить себе содержать *архитектора дороги*, чтобы тот отслеживал благообразие видов, открывающихся взору путешественников. Но тут ведь не одни дороги, которые преодолел — и забыл, их обступают дома, в которых живут люди. Как правило, с одной стороны шоссе бурьян, дряхлый одноэтажный сектор и полузаброшенная промзона, а с другой — новехонькие кварталы массовой застройки, в них проживает очень много людей, причем на постоянной основе. И весь этот, простите за украинизм, разгардияж располагается прямо у них под носом. И если вид из автомобиля — это общественное упущение, то вид из окна квартиры — коллективное антиблаго, которое имеет вполне определенную группу бенефициариев с обратным знаком. За него, по идее, ответственен клуб проживающих по соседству. И ведь среди жильцов наверняка есть люди, чистящие зубы по утрам, и какая, должно быть, для них мука встречать по выходе из своей прибранной норки натурально средневековую клоаку со всем прилагающимся! Честь и хвала человеческой психике за то, что выдерживает эту разницу потенциалов.

Вы улавливаете, к чему я клоню: к общественному движению за чистоту. Жильцы могли бы объединиться и взять на поруки близлежащую местность. И не ждать, когда власти десантируют клининговую роту гастарбайтеров или установят европейскую мусорную сортировку и прочий социальный хай-тек. Самим элементарно убрать мусор, разбить палисадники, озеленить заводские ограды — это не стоит непомерно много. Достаточно 10—15% интересантов, чтобы взять в руки грабли и поставить вопрос на контроль.

Вообще-то, для этого существует легитимная работающая форма — всем известные ТСЖ, товарищества собственников жилья. Их нам никак не обойти стороной, потому что, по идее, ТСЖ — это настоящая школа договоропригодности. Однако, кого ни спроси, все в один голос жалуются, что эти товарищества недееспособны и что собрания жильцов не могут сойтись ни на чем путном. Социологи тоже ставят диагноз: в массе эта школа не учит, чему должна. Да и как договориться, когда, например, в борьбе за придомовую территорию сталкиваются непримиримые группы интересов: старухи с их тягой к покою — и дети с их шумной активностью; мамы с колясками — и автомобилисты; любители палисадников — и физкультурники с потребностью в площадях иного назначения?! И никаких тебе понятий о правиле Линдаля, а просто вече — кто кого перекричит. У всех ТСЖ однотипные задачи: выбор управляющей компании, утверждение бюджета, санкции против неплательщиков и т. п. Поэтому разработка IT-платформы для них (о чем говорилось в первой части данной работы) более чем экономически оправдана, и централизованный сервис поддержки — тоже. Другое дело, что, прежде чем выступить инициатором и заказчиком такой разработки, им как-то нужно объединиться. А это не в интересах действующих в большинстве своем замшелых правлений.

Хорошо, тогда давайте начнем с наведения чистоты — в этом, наверное, можно обойтись без правления. И позвольте не согласиться с тем, что это задача третьего плана. Ключевой цивилизационный процесс, разъясненный, к примеру, Норбертом Элиасом⁵⁶ и много кем еще, заключается в том, что сообразно богатству должно расти качество среды обитания — как в эстетическом, так и в самом начальном, гигиеническом смысле. Пока отложим в сторону вопросы градостроения, архитектуры и городской ауры и сосредоточимся на чистоте. Понятное дело, гигиена — что индивидуальная, что общественная — это всегда и везде вопрос денег. Стирка, глажка, чистка, уборка стоят недешево, потому это и есть первый способ для людей обозначить свой статус. И относительно чистая, на мой взгляд, Москва обязана тому спросу на благообразие, который предъявляют зажиточным властям ее относительно небедные жители. А безнадежно замусоренное Подмосковье обязано своим состоянием тому же самому. Но, товарищи, я хочу сказать, что мы грязней и антисанитарней, чем можем себе позволить. Мы в массовом порядке покупаем квартиры за 100—200 тысяч долларов, любовно прихорашиваем их внутри, а снаружи — запредельная убогость, в которую мы не вкладываемся ни на копейку. Одно с другим не вяжется. Может быть, хватит выставляться индивидуально, закрыв глаза на постыдное обрамление? Пора перестать убаюкивать себя, будто мы тут ни при чем, дескать, у нас соседи такие. Заботиться о коллективной витрине — это ведь еще и экономически выгодно, потому что в районах, где уход и порядок обеспечиваются неформальными правилами общежития, гораздо выше стоимость жилья. Есть и другие социально-

⁵⁶ Норберт Элиас. О процессе цивилизации. Социогенетические и психогенетические исследования. М.: Университетская книга, 2001.

экономические бонусы, вкусив которые местное сообщество никому не позволит быть грязнулей.

Говоря это, я имею в виду почти totally Россию, с ее колючкой, стихийной свалкой и пустырями. Озаботиться чистотой территории — чем не национальная идея? А по ходу уборки, глядишь, сформируются сообщества с элементарными навыками взаимодействия. Возникнут образцовые домены, которые станут предметом гордости, зависти и подражания. (Как показали акции «Блогер против мусора», проведенные по инициативе Сергея Доли (6.08.11 и 8.09.12), дело начало двигаться в эту сторону, причем сбор участников, ожидаемо, производится в интернете⁵⁷.) Со всем этим нам предстоит очень и очень повозиться, прежде чем будем готовы браться за что-то более сложное. Словом, сперва нужно суметь вымыть двор и только затем — штурмовать суперсложные вопросы реальной демократии.

Те же процессы могут пойти ступенью выше — на уровне общегородской среды. Нам страсть как не хватает очагов роста видового разнообразия, где будет примерно так, как всем нравится в Европе. Не обязательно роскошно и исторично, но хотя бы ухоженно и не так депрессивно. Типичную картину являет собой город N, расположенный в 80 км к югу от Москвы, где на небольшом центральном пятаке земли сосредоточено несколько прекрасных церквей, вонзенных считай что на пустыре, в основном — по его окружности. Анклав этот превращен годами невнимания в свалку, что, надо полагать, нисколько не затрудняет курсирующим богомольцам вводить себя в коммуникацию с Господом.

Сама собой напрашивается мысль использовать естественный плацдарм и возвести на месте пустыря ансамбль

⁵⁷ В субботнике приняли участие более 16 000 человек в 120 городах России. В 2012 г. акция прошла 8 сентября. См. <http://www.bloggerprotiv.ru/>

из 30—40 жилых средне- и малоэтажных зданий, оснастив их бульваром и всем необходимым для жизни. Разумеется, это дело упирается в административные барьеры — их-то и могла бы смести городская общественность — и добиться от властей разрешений и коммунальных подводок. Кто-то должен дать первотолчок этому процессу — так почему не заинтересованные более всех горожане? Стоит одному району предъявить стандарт — и ввиду нелицеприятного сравнения нового со старым людям станет трудно не замечать тех непристойностей в их дворах, которых их глаз сейчас в упор не замечает. Действительность потребует немедленного преобразования, начнется переток людей в лучшие кварталы — и следом тектонический сдвиг в масштабах среднерусского города. Для стимулирования красоты и респектабельности стоило бы дотировать эти работы в объеме, ориентировочно, двухсот долларов на квадратный метр, что выльется в каких-нибудь 10—20 миллионов, потребных на преобразование 25-гектарного пятна. Необходимая сумма составляет небольшой процент от подушевого ВВП, и бюджет вполне потянет соответствующую строку. Двух-трех миллиардов долларов таких вливаний должно хватить на значительную часть страны. Как итог, мы получим нового человека и достойную национальную идею.

Глава 3.2

Экспертное сообщество как несостоявшийся клуб

Движение за чистоту — это сюжет, полезный тем, что в нем обнаруживает себя мощный рычаг коллективного действия, который можно задействовать снизу. Но для такого же по значимости рычага есть ниша и на самом верху — в среде экспертов. Потому что как низы не могут договариваться, так на это оказываются неспособными и верхи при всем их интеллекте. Обычно, говоря об этой среде, употребляют выражение *экспертное сообщество*, однако в нашей стране эти слова звучат если не с издевкой, то, как минимум, с натяжкой, потому что сообщества как такового не существует. Проблема не в отсутствии экспертов и знатоков с должной квалификацией. В стране пока еще достаточно людей, отвечающих са-

мым взыскательным требованиям. Однако где плоды их деятельности? Ладно, нет политического прорыва, но почему ни одно из социальных преобразований не завершается успехом? Только ли это ответственность политиков с их отторгающей нововведения системой? Где были эксперты, когда предпринимались заведомо ошибочные шаги, почему не встали грудью?!

Этому есть два объяснения. Во-первых, проектам реформ, выходящим из-под пера экспертов, недостает глубины проработки и привязки к реакциям преобразуемого социума, а во-вторых, экспертов не слушают. Возможно, названные причины следовало бы поменять местами, но обе вырастают из одной — из недостатка выделяемых (если хотите, истребованных) на эту работу денег, а это, в свою очередь, является прямым следствием раздробленности экспертных сил. Люди, в принципе способные выполнить работу на должном уровне разъединены либо входят в небольшие кланы, часто разозленные друг на друга. Выступая в такой конфигурации, эксперты не обладают переговорной силой и легко разбиваются стороной потенциального заказчика. Та диктует цену работ и не несет обязательств по условиям применения результатов. Подобное случается не только на рынке экспертизы, но и всюду, где монополисту противостоит изолированная расстановка. Так, когда рынок музыки был поделен между несколькими мейджорами, те могли диктовать артистам, что петь. В случае экспертов происходит то же самое: «разбить» их получается потому, что стоит кому-то упереться в цене, тут же находится кто-то, согласный на скромный гонорар, а качество отходит на второй план.

В результате сложнейшие решения проводятся в жизнь без должной проработки, а эксперты предстают в глазах общественности соавторами неудачных реформ, неумехами

и чуть ли не вредителями. На самом деле в этом нет их прямой вины. Если они в чем и виноваты, то в том, что запрограммировали собственное аутсайдерство бездействием на шаг раньше — в момент, когда не сумели образовать союз (и не осознали железной необходимости в нем). А после того как стратегическая позиция была отдана, усилия отдельных бойцов уже мало на что влияли, и каждому ничего не оставалось, кроме как выживать.

Далее мы раскроем эту триаду — «раздробленность экспертов — недофинансирование — провал преобразований». А сейчас застолбим тезис: для экспертов нет иного пути к профессиональной самореализации, кроме как договориться и, выступая единым фронтом, коллективно продиктовать клиентам (главным образом, госструктурам), как и на каких условиях могут выполняться заказы. Только так можно выправить положение, при котором профессионал лишен счастья лицезреть продукт своего труда воплощенным в реальность. Короче говоря, необходимо создать *гильдию экспертов*, своего рода профессиональный союз, клуб клубов. Его миссией должна стать разработка типовых контрактов на услуги экспертов, в которых оговаривались бы этапы работы, порядок ее проведения и, что невероятно важно, цены. Переход от рассеянных очагов знания к организационно оформленному клубу экспертов позволит защитить интересы дела, а заодно и подвида работников умственного труда, потому что в связке с обозначенной триадой идет еще один неприятный процесс — деградация экспертов.

Рассмотрим подробнее, что и от кого требуется защищать. При этом ограничимся реформами национального масштаба, оставляя в стороне отраслевые проблемы и, естественно, бизнес-консалтинг. Также необходимо заметить, что изданы горы литературы по теории организации, конфликтологии и т. п.,

и не наша задача их пересказывать. Наше дело — посмотреть на известные процессы через призму теории коллективного действия. И первый вопрос, на который интересно получить ответ, — почему у нас все делается вопреки учебнику? Я не возьмусь судить обо всем, но что касается образования, здравоохранения, культуры и науки, градостроения, могу констатировать, что управление ими ведется бездарно. (Особняком стоит экономическая политика, на которую эксперты влияют сильно⁵⁸. Однако экономические рецепты если и работают, то в рамках политических табу. Да и тут одних хороших идей, подсказанных экспертами в ходе чаепитий⁵⁹, недостаточно. Нужно еще суметь претворить их в жизнь.) Взять любое дело с большой социокультурной составляющей — хоть культовые стройки, типа олимпийской, или Большого и Мариинского театров, хоть управление культурой — в ходе проектирования и реализации никогда не берется за основу стандарт. Как такое возможно? Какую роль в этом играют эксперты? И что не дает им набрать вес, которым обладают их коллеги в США, Европе и не только?

Непосредственная причина лежит в области трудозатрат и во многом опирается в деньги. Сколь ни квалифицированы проектанты, одной силой мысли не обойтись. Разработка стратегии — это титаническая комплексная работа, ее невозможно выполнить бесплатно или на полуэнтузиастических началах. Стратегия должна опираться на глубокое понимание социальной реальности, на эмпирику. Что-то необходимо

⁵⁸ Я. И. Кузьминов, ректор Высшей школы экономики (ГУ-ВШЭ), связывает это с «гайдаровской традицией, когда в правительство пришли эксперты и общались на равных с независимыми экспертами». «Коммерсант-Власть», 4.06.2012, <http://kommersant.ru/doc/1939709>

⁵⁹ См. «Коммерсант-Власть», там же.

измерить, что-то — изучить глубоко, смоделировать, пощупать бэкграунд, отладить методологию. А мы, берясь, к примеру, за проблему транспортных пробок, на минуточку, не потрудились определить, сколько людей передвигается по Москве. И долго гадали — то ли 10, то ли 20 миллионов. И так во всем — невладение исходными данными и неготовность оплачивать их сбор.

Если вы десять лет назад интересовались дискуссией по какой-нибудь общественно значимой проблеме, а сейчас нападете на подборку свежих материалов, то с удивлением обнаружите, что ситуация практически не стронулась с места. Все те же констатации, идеи, подходы, опасения, критика, нередко блистательная, — словом, отменное пляжное чтение. А что касается дела — хроническая беспомощность, ничего похожего на целостную концепцию. Вообще, кому-нибудь известна хоть одна внятная социально-экономическая стратегия? А общественная стратегия — это такая штука, что, если она мало кому известна, ее, считай, не существует. Это как гимн, который никогда не исполняется. Хотя опусы со словом «стратегия» в заголовке производятся в достатке. Но взяв в руки увесистый фолиант и просмотрев несколько глав, убеждаешься — это не стратегия. Потому что не обнаруживается ее верного признака — локомотивной идеи, тянущей за собой все, всех и вся. Если хочешь произвести перемены, можешь распорядиться двумя, максимум тремя рычагами, из которых один будет основным, а другие фоновыми. (Как может заметить читатель, мы применили этот рецепт к себе — в данной работе все замкнуто на клубы.) Если рычагов получилось больше — значит, у тебя нет стратегии.

Так вот, суметь сгенерировать такую идею, которая бы реконфигурировала социум (со всеми его особенностями и традициями) в заданном направлении, — для этого нужен вир-

туоз. Свирепому авторитарному режиму было в чем-то проще — ведь в его власти драконовские меры стимулирования слушников. А в либеральных условиях приходится действовать изобретательно, предвосхищая сопротивление переменам, исходящее от групп интересов. Таковые всегда имеются, и они приноровились обстряпывать свои частные гешефты в условиях, которые надо поломать. Признак сильной стратегии — в наличии рычага, сводящего мотивации всех групп к единому вектору. Наши проекты страдают от отсутствия такой центрирующей силы. Зато изобилуют многостраничными инструкциями, в которых часть вопросов предельно детализирована, а часть даже не обозначена. Только исполнителей не спросили, будут ли они действовать в соответствии с написанным. Разработчики не мучаются вопросом, как превратить людей в сторонников реформ. По умолчанию предполагают, что все возьмут под козырек, а когда этого не происходит, разводят руками — дескать, что с них возьмешь? Теория управления изменениями, однако ж, учит готовиться к такому повороту событий и предупреждать его. Поэтому списывать провалы на непредсказуемые и внешние помехи там, где речь идет об изначальных условиях решения задачи, — по меньшей мере непрофессионально.

В тех редких случаях, когда локомотивная идея присутствовала, как, например, при введении ЕГЭ, она была недостаточно поддержана фоновыми инструментами. (Хотя не уверен, что она тянула на статус стержневой. Вообще-то стык между средней и высшей школой не видится тем местом, с которого следовало начинать распутывать клубок противоречий образовательной системы. Как всякий клубок, он естественней и проще разматывается со своего внешнего контура. Первоочередного внимания заслуживает переход из образования в профессиональную карьеру, проще говоря, ответ на вопрос,

зачем хорошо учиться. Необходимо выстроить на практике и вживить в головы учеников и студентов мотивационные цепочки в привязке к сценариям жизненного успеха, как они его себе представляют.) И почти никогда мы не добиваемся быстрого зримого успеха — а это мотивационное топливо, без которого далеко не уедешь.

Изо всех разнообразных причин неудач я бы выделил те немногие, за которые ответственны эксперты. Начать с того, что люди судят не по тем критериям, которыми задавались реформаторы. Те плохо представляли себе нужды конечного выгодоприобретателя (если, конечно, это был народ). Зачастую цели социальных реформ перекошены в сторону экономических индикаторов, так как теми проще оперировать. Но люди-то воспринимают совокупный эффект. Такое случается не только у нас в стране.

К примеру, в 90-х гг. в США провели одну из успешнейших социальных реформ — внедрили новую формулу расчета пособий неработающим матерям-одиночкам, которая положительно мотивировала людей к труду (до этого чем больше человек начинал зарабатывать сам, тем *меньшая* ему полагалась дотация, т. е. применялись отрицательные стимулы). Если оценивать результаты реформы в логике заявленных целей, все замечательно — люди вышли на работу, бюджеты, выделяемые на пособия, сократились⁶⁰. Однако стоит учесть цену замещения домашнего труда, который перестал выполняться, заброшенность детей, переход с домашней пищи на фастфуд и хроническую усталость облагодетельствованных пособиями тружениц с 80—90-часовой рабочей неделей, как

⁶⁰ Ребекка М. Бланк. Экономические исследования и реформа социального обеспечения 1990-х гг. // Как экономическая наука помогает делать нашу жизнь лучше / Под ред. Д. Зигфрида. М.: Изд-во «Институт Гайдара», 2011. С. 191—211.

оценки переворачиваются. Критики не преминули указать на последствия неухоженности детей и посоветовали экономистам быть осторожней с идеей, что более высокий уровень участия на рынке труда — это *само по себе* благо⁶¹. На это опять же легко возразить, указав на ценность социализации женщин в трудовом коллективе.

Вторая причина — в неумении разъяснить людям их выгоды и склонить общественное мнение в свою пользу. Как учат в умных книгах, PR — это едва ли не самый ответственный момент любых реформ⁶². Но мы крайне неохотно включаем в бюджет затраты на пропаганду (верно, потому, что никак не готовы выделить на нее добрую половину средств, при том что деньги легко украсть, а эффект сложно контролировать).

Третье. За фасадом экспертных разработок скрывается уйма методологических и фактологических компромиссов и ляпов, прежде всего по части социологии и маркетинга. Мы отмечаем свою неспособность разобраться в каком-то аспекте, берем ее как данность, как объективное условие решаемой задачи — и скоренько переходим к реализации (хотя вся «объективность» была в недостатке денег).

Наконец, четвертое — провалы на этапе внедрения. Кто-то скажет, что это не вина проектировщиков. Отнюдь нет. В обязанности советчика входит учет способности клиента выдержать предписания. Ведь у того может не быть нужных кондиций и ингредиентов, без которых предложенный план невыполним, — допустим, нет профессиональных кадров или того, что в деловой среде называется корпоративной культу-

⁶¹ Нэнси Фолбр. Комментарий. Там же, с. 212—215.

⁶² См., напр., книги Джона П. Коттера: Впереди перемен. М.: Олимп-Бизнес, 2011 и Движущая сила перемен. М.: Юрайт, 2009.

рой, а здесь у нас подразумевает тягу к общему делу и политическую волю. Уметь просчитать ресурсные ограничения такого типа и обойти их — это высший пилотаж. Но как его продемонстрируешь, работая на голом энтузиазме?

В передовых странах, где процесс поставлен должным образом, его возглавляют суперпрофессионалы, и они опираются на махину из тысяч рабочих групп, финктэнков, исследовательских коллективов, поставляющих специальные данные и отвечающих за тактику по частным эпизодам и направлениям. Все это сложнейшим образом координируется и администрируется. Естественно, продуктивная среда не возникает на пустом месте, она возвращается десятилетиями, тонко вшивается в социально-политическую ткань общества. Как в таком случае быть нам, не имеющим в запасе десятилетий?

3.2.1. Рынок, который мы потеряли

Мой ответ на этот вопрос заключается в том, что необходимо срочным порядком развивать рынок услуг по производству стратегий. У нас на этом направлении уже стянуты порядочные силы. Среди них два гранда — ВШЭ и АНХ, выполняющие много заказов, объединение РЭШ и ЦЭФИР — носитель передовых компетенций в экономике, и еще пяток, и, должно быть, не один, организаций поменьше⁶³. А знаете, какие день-

⁶³ Вот неполный перечень штабов реформ: Высшая школа экономики и центры при ВШЭ, Институт современного развития (ИНСОР), Экономическая экспертная группа, Центр стратегических разработок (ЦСР), Российская экономическая школа / ЦЭФИР, Академия народного хозяйства / Институт экономической политики имени Егора Гайдара, Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнози-

ги платятся за эту работу? Я тоже до недавнего времени не догадывался. Официальные источники выдают какие-то несуразные цифры — на все про все в финансово-экономическом блоке произведено затрат на уровне полумиллиарда рублей⁶⁴. Должно быть, часть заказов скрыто оплачивается по другим каналам, потому что обнародованных денег хватает на прокорм разве что паре проектных институтов, подвизающихся в одном сегменте какой-нибудь одной подотрасли. По меркам страны это смешные деньги.

Поняв, что рынок непрозрачный, я решил сам прикинуть его величину и для этого воспользовался аналогией. Я взял за основу строительный сектор, который знаю непонаслышке. Если ограничиться Подмосковьем, то в нем возводится жилья, допустим, на 10 млрд долларов в год. Руководят процессом девелоперы, среди многочисленных функций которых есть одна сродни той, которую я задался целью оценить в стоимостном выражении. Вы будете смеяться, но когда девелопер определяет, что построить в том или ином месте, он тоже порой продумывает социальные реакции. Всего девелопер берет за свои труды около 8% от цены создаваемого продукта, а самая умная часть работы составляет 1/8 от того, что ему причитается. Таковы реалии конкурентного рынка. Грубо прикидывая, получаем 1%. Выходит, в одной индустрии одного только Подмосковья умная составляющая собирает около 100 млн долларов в год. Это, если я правильно посчитал, 1% от 10 млрд.

вания, Межведомственный аналитический центр, Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», Бюро экономического анализа.

⁶⁴ См. на официальном сайте госзакупок www.zakupki.gov.ru, где приводятся данные о госконтрактах, размещенных Министерством финансов и Министерством экономического развития.

Так я вывел для себя размер рынка услуг по проектированию стратегий. В масштабах страны это должны быть миллиарды долларов в год! Мне почему-то кажется, что такие деньги в этой сфере не вращаются. В секторе политехнологических услуг — может быть, но ведь там и задачи будут важней. Нет, я, конечно, не думаю, что рынок экспертизы такой крошечный, как следует из данных, приведенных на сайте «Госзакупки», но миллиардов там точно не водится. Тем временем на открытых конкурентных рынках отрабатываются именно десятизначные числа, и они, со всеми оговорками, служат репером для интересующего нас непрозрачного рынка. И пока эти деньги или хотя бы их часть не пустят по назначению, до тех пор, я убежден, ничего не будет получаться. Нельзя снять мировое кино, заказав сценарий за 3 копейки. Если мы хотим, чтобы что-то получалось, нужно платить адекватно. А как иначе остановить перетекание специалистов в корпоративный сектор?! И еще я подумал о маркетологах, социологах, демографрах, политологах и прочих плохо трудоустроенных выпускниках гуманитарных вузов. Боюсь, вся эта неприкаянная братия стала жертвой того, что старшие товарищи страшно продешевили.

А сразу после посетивших меня озарений произошел забавный случай. Я хотел поделиться с коллегами своим, как я искренне считал, открытием Клондайка. И вот я доложил в одном представительном собрании: размер рынка такой-то, а вы, уважаемые господа эксперты, его, извините, про... в общем, потеряли. И тут один прославленный муж вылил на меня ушат холодной воды, заявив, что запрашиваемые мной миллиарды у нас регулярно в ходу. То есть, по сути, уличил в банальном незнании реалий. Именно такие суммы, какими я козырял, по его сведениям, полученным из первых рук, ежегодно отпускаются на экспертизу. Так для меня вышло пу-

бличное посрамление. Потому что, оказывается, никто никакого рынка не теряет, у тех, кому надо, все в ажуре, а я со своими откровениями ломлюсь в открытую дверь.

Однако, знаете, пятью минутами позже ситуация все же таки обернулась в мою пользу. Если судить по цифрам, их мы с оппонентом называли одни и те же, только, как выяснилось, он оперировал рублевыми суммами, а я подразумевал доллары. И сами видите, насколько мы не совпали — в тридцать раз. Из этого можно заключить, что эксперты ничего не теряли, а просто понятия не имели, каков рынок на самом деле. Только, боюсь, и эта версия, будто эксперты пребывали в неведении, не выдерживает критики. В действительности люди, занятые национальными стратегиями, знают, что почем, по крайней мере, хочется думать, что это так. Они в курсе семизначных (долларовых) гонораров брендовых бизнес-консалтеров, типа PricewaterhouseCoopers и Ernst&Young, и понимают, за какого объема и содержания работы платятся эти деньги. Поэтому в своих заказах вырабатывают приблизительно на столько, на сколько готов оплачивать клиент (госзаказчик). А что продукт не того качества, чтобы им руководствоваться на деле, — это *ничья вина*. Такой у нас сложился консенсус, и никто, включая распорядителя бюджетов на экспертизу, не обманут и не питает иллюзий.

Я не раз слышал от коллег, не допущенных к закромам, и убеждался на своем опыте, насколько радикально может расхотиться запрос на деньги со стороны потенциального исполнителя с готовностью платить за его работу. Мне и самому доводилось, переговаривая время от времени с интересантами стратегий, озадачить их вопросом: «Вы платить собираетесь?» В ответ следовало недоуменное пожимание плечами: «Сколько-нибудь заплатим, а сколько надо?» Следуя логике одного процента (и это не считая рутины!) и на всякий слу-

чай урезая запрос в два-три раза относительно того, что по хорошему требовалось, я озвучивал сумму, к примеру, 10 миллионов долларов за проработку культурной политики (такая у нас, как известно, отсутствует). А в ответ было: «Ну, может, столько-то миллионов рублей найдется». Коллеги, это ерунда абсолютная. Почему не заплатить за умную постановочную часть работы один процент того, что непременно потеряешь, ввязавшись в нее без плана? Ведь уже теряли, и не раз, на многочисленных нестыковках, затяжках, переделках! Да на выпуск одного лекарства тратят в сто раз больше, чем мы — на все проектирование реформы здравоохранения!

Но оставим фельетонный тон. Попробуем понять, как вышло, что баланс спроса и предложения установился на столь неэффективном уровне. Понятно, что государство не знает, кому доверить большие средства на работу, и чтобы можно было спросить. Оно вообще *не доверяет экспертам*. Понятно, что у него есть собственные учреждения, в которых люди получают зарплату за подобную работу, и дела не меняет, что это не того уровня люди. Где-то государство осознает, что не сможет на деле следовать рекомендациям по политическим отводам, и не финансирует то, что заведомо отправится на полку. А по большей части оно само приложило руку к создавшейся ситуации. Экспертам слишком долго не платили нормальных гонораров, и в какой-то момент стало некому платить, даже если бы такое желание вдруг возникло.

Боюсь, в этом и состоял умысел — раздергать специалистов по мелким частным подработкам, чтобы ни на что другое не оставалось пороку. В итоге в стране отсутствует как институциональная инфраструктура, так и интеллектуальная база для производства экспертизы и для полного цикла проектирования стратегий. На крайний случай еще остались люди, способные сказать что-то из головы и уберечь от роко-

вых ошибок. Но если такой экспресс-консалтинг как-то работает на самосохранение, то преобразованиям он служит плохую службу, порождая *иллюзию решения*. У нас превалирует именно практика частных консультаций высокопоставленных государственных мужей с авторитетными в их глазах специалистами, когда вместо фундированной позиции выдаются *суждения*. Тактически это выгодно, а стратегически — губительно. И не только для объекта скороспелых недоношенных проектов инноваций — для социума, но и для профессиональной самореализации экспертов.

Потому что если за совет не заплачены реальные деньги, то и отношение к нему соответствующее: хочешь — следуй, хочешь — нет⁶⁵. А хуже того, когда части рекомендаций следуют, а частью пренебрегают. Безусловно, окончательное право принятия решения всегда за политиком. Но и у эксперта могут быть кое-какие права. Если тебя методично перевирают, зачем продолжать советовать? Согласно копирайту, у автора есть право на то, чтобы его произведения публиковались именно в том виде, в каком он их задумал, — это моральное право охраняется наравне с материальным. И если, к примеру, архитектор спроектировал дом, а его построили с усекованиями всяческих «излишеств» (к чему обычно тяготеют строители), то он вправе отозвать свое авторство. А в маши-

⁶⁵ По словам одного знающего человека, «приглашение независимых экспертов можно назвать одной фразой: царь и бояре решили позвать скоморохов. Все ключевые решения все равно принимаются келейно». Еще один известный эксперт, Ксения Юдаева (в прошлом руководитель ЦСР, сейчас — экспертного управления в администрации президента), свидетельствует о том же... никаких обязательств власти по итогам этих совещаний не несут... Если чиновники захотели, они услышали, не захотели — не услышали. Захотели — что-то обсудили, не захотели — не стали обсуждать». См. «Коммерсант-Власть», там же.

ностроении — и подавно так. Мыслимое ли дело — изъять половину узлов из инженерного агрегата и ждать, что он заработает? А в социальных проектах такое происходит сплошь и рядом. И каково должно быть создателям видеть свое искалеченное детище выставленным на поругание? Регулирование таких ситуаций должно стать первейшим делом профсоюза экспертов, обязанных создать типовой контракт и твердо защищать его. Сподвигнуть к этому должны амбиции, которые у настоящих профессионалов сосредотачиваются на том, в каком конечном исполнении продукт предстанет публике и коллегам по цеху.

Язык не поворачивается кого-либо попрекать. Система византийского правления забирает столько сил на защиту статус-кво, что ничего не оставляет на подлинную стратегию (прогрессивных государственных деятелей это обессиливает больше, чем экспертов). Кроме того, при смене формации ученым нужно было добывать средства пропитания, и многие подвизались в десяти местах, сшибая вершки и производя для блезиру нужное количество килограммов бумаги. Но ведь на то они и умные, чтобы просчитывать ходы вперед. Они ведь ничем другим не обременены!

Впрочем, предвидеть, может, и предвидели, а вот противостоять не смогли. Для этого надо было обладать не только индивидуальным умом, а еще и культурой общего дела. Надо было объединиться в гильдию и держать свою цену, удерживая штрейкбрехеров от демпинга моральными санкциями. Но это не вышло, и оставалось ходить по звонку наверх на чашку чая и там сдавать за бесценок годами наработанное знание, при этом деликатно умалчивая, что сказанного впроброс недостаточно, и не найдя в себе мужества предупредить, как это делают телерекламщики: «Трюк предназначен для исполнения профессионалами, не пытайтесь повторить самостоятельно».

Наивно ждать от людей поголовного праведничества. Но сообщество тем и сильно, что умеет выдвинуть из своих рядов героев, воспаряющих над частными выгодами перед восхищенными взглядами товарищей по цеху. Этим определяется его класс, роль и нужность в обществе и, в конечном итоге, власть. Должны были возникнуть лидеры-объединители, способные сплотить всех в сильное обороноспособное сообщество. Дело двигалось к формированию центров кристаллизации будущего сообщества и последующего объединения. И несколько сильных дивизионов (см. первые организации из приведенного выше списка) проделали большую часть этого пути. Однако до выступления единым фронтом не дошло. Как и до создания питательной профессиональной среды. А начиная с какого-то уровня центробежности и расслоения, собрать критическую массу единомышленников было все трудней. Как бы то ни было, ведущие игроки этого рынка не могут не понимать, что, разыгрывая междусобойчик в состязании за бюджет, они теряют перспективу иметь долю от несопоставимо большего пирога.

Мы накинулись на экспертов не потому, что они самые плохие. То же можно поставить на вид и другим профессиональным элитам, занятым в общественном секторе: юристам, работникам здравоохранения, политологам, редакторам главных СМИ. Никто не объединился и не выступил, никто не учинил итальянскую забастовку, никто не откомандировал из своих рядов для предъявления ультиматума верхам хотя бы нескольких железных самураев и не встал за ними молчаливой стеной. Вместо этого смирились с безобразием в отрасли, с попранием этических основ профессии, закапывались в своем газончике, вздыхая о том, что спектр возможностей уже возможного. Как смягчающее нравственные терзания обстоятельство, многие нашли себя в частном секторе, где за-

нимались общественно полезным делом. И, кстати говоря, сравнительно с экспертами, им было что терять. Ввиду бесребреничества у экспертов объективно больше личной независимости. Но и они не стали выступать. Все, так или иначе, сотрудничают, держа фигу в кармане.

Стремление договариваться и находить компромиссы не тождественно предательству. И, когда в запальчивости требуют рвать всяческие отношения с морально устаревшей властью, а несогласных с такой постановкой клеймят двойными агентами и жожаками, конвоирующими стадо на бойню, — это перехлест и крайность. Однако не помешало бы знать, на каком уровне правды проходит последняя черта сервильности, и не проскочить ее. Вопрос «сотрудничество или отказничество», который так любят смаковать начитанные умники, — такой же детский, как вопрос, кто лучше: папа или мама. Абстрактно, лучше не то и не другое, а когда и то и другое вместе. А во всякий конкретный момент лучше то, в чем наблюдается дефицит, — такова фундаментальная взаимосвязь ценности и редкости: что встречается реже, то и ценней. Коллаборационизма у нас предостаточно, а принципиальности — негусто. Отсюда вывод, какой тип стратегического поведения на сегодня более востребован. Не сказать, что в стране совсем нет народных трибунов, которые как кремень. Только их трибуна мала, перед ней не стоит мощная аудитория, чья позиция питала бы переговорную силу в отношениях с властью.

А может быть, все мы были долгое время просто-напросто довольны положением вещей, своим местом среди них и вообще судьбой? А бурчим для порядку? В таком случае это, наверное, еще один эффект сырьевого проклятья — распылять людей по частным делянкам и делать покладистыми к изъяснам режима. Как бы то ни было, в умении объединяться интеллектуальная элита несильно превзошла народ в целом.

Это сыграло не последнюю роль в том, что Россия далека от успеха реформ и имеет весьма смутные перспективы выбраться из так называемой *исторической колеи*. С годами интересы операторов вертикали госуправления цементируются как бетон, и расцепить их тем трудней, тем больше времени было отпущено на набор прочности (если не ждать, пока система сгниет сама собой). В переводе на человеческий язык это значит, что управленцы привыкли к сверхдоходам и работать за меньшее могут не согласиться. Поскольку менеджеров нового типа система не производит, протестное движение, доведись ему взять власть, столкнется с нехваткой лояльных кадров, инкубатором которых могло стать, но не стало экспертное сообщество. Чтобы народ не разуверился, потребуются скорый практический успех, и, если к этому моменту не сложится дееспособной команды, любые распрекрасные идеи и почины споткнутся об исполнение, чему охотно поспособствуют оппортунистически настроенные группы и социальный балласт. Переход на новые правила всегда сложен, а тут предстоит менять коней на переправе. Если не иметь смены, то процесс затянется. В какой-то момент ситуация выйдет из-под контроля, и общество примет за благо возврат сильной руки с ее ручным правлением. Так устроен автоколебательный процесс, на нашем веку стартовавший с Горбачева, а в исторической ретроспективе вылившийся в большие пологие волны переходов от авторитаризма к недодемократии и обратно. Подобные волны есть результат взаимосвязи между внутренними силами, когда накопленные позывы к переменам достаточны, чтобы привести социум в движение, но по прошествии времени они выдыхаются, не пройдя точку невозврата, — так в маятнике энергия покоя переходит в энергию движения и наоборот.

Власти предрержащие, безусловно, держат в голове эту нехитрую волновую механику, поэтому тщательно контролируют ка-

дровый резерв потенциальных конкурентов — в их интересах, чтобы его не было, включая создание условий, чтобы ему попросту неоткуда было взяться. Институты экспертизы представляют собой угрозу для кадровой монополии действующей власти. Возможно, им затем и не дали поднять головы, чтобы они ей никогда не стали. А кроме образования и науки, в стране почти нет таких траекторий, двигаясь по которым мог бы планомерно формироваться деятель государственного масштаба. Я не исключаю наличия политиков-самородков, но для общества принципиально важно получать лидеров не вдруг, не из табакерки, а из когорты, возмужавшей на виду, в условиях открытой конкуренции и нарабатывавшей широкий спектр подходов, практик, стилей, маневров, рабочих контактов и личных отношений.

Управление открытым обществом требует особых компетенций, которым неоткуда взяться, потому что сегодня госслужащие на высокоранговых позициях играют по другим правилам, нарабатывают другой опыт и другие мозги. Ставка на то, что где-то в недрах социума сидят герои, только и ждущие своего часа, мне кажется мало на чем основанной. Прежде чем решительно выступать, оппозиционеры должны быть готовы аккумулировать достаточное число профи, те самые пятьсот человек с менталитетом и квалификацией, способных вести страну по новой колее, не перекрывая ей кислород.

Отдельная проблема в том, что прогрессивные лидеры в основном родом из сфер, не предполагающих тесное знакомство с политическим и операционным менеджментом экстракласса. Им трудно уловить разницу между человеком, произносящим правильные слова, и тем, кто способен принять тысячу правильных решений в единицу времени (к слову, суметь различить это — непростая задача даже для профессиональных охотников за головами). Отчасти поэтому у нас плохо соединяются установки на перемены и профессионализм в одном

флаконе. Учитывая блокаду со стороны недремлющих властей, задача подготовить несколько сотен таких флаконов — неимоверно трудная, и в стране с ней никто никогда не справлялся.

Такова природа постоянства нашей исторической колеи. Намереваясь в очередной раз из нее выбраться, нужно очень серьезно и очень загодя думать о том, как в нее не вернуться. В то время как различие между административной и инициативной системами управления еще как-то улавливается сторонниками перемен, способ перехода от одного к другому является тайной за семью печатями. И когда чистые помыслами люди решаются на политический гамбит, с их стороны, наверное, было бы честней и гуманней до сжигания мостов предъяснить обществу если не развернутый подход к управлению изменениями, то хотя бы будущую команду деятелей, а не замалчивать и не полагаться на авось.

Впрочем, согласно теории коллективного действия, авангарду не запретишь идти своим путем, невзирая на разобщенность и неготовность. Вообще, это вопрос склонности к риску и обостренного ощущения (не)радужности перспектив. Альтернативой форсированному переводу политической ситуации в партер могла бы стать десятилетняя подготовительная работа, посвященная воспитанию способности к коллективным действиям. Это дольше, зато надежней — тот самый вопрос склонности к риску. Плюсом является и то, что на этом пути гораздо больше точек личностной самореализации, больше полей приложения активности; также нет риска дисквалификации при фальстарте, которая в турнирах данного типа бывает пожизненной.

Глава 3.3

Клабсорсинг на смену краудсорсингу⁶⁶

Принимаясь за данную работу, я намеревался высказаться по поводу краудсорсинга, прежде всего против тотализации и замучивания, которому он подвергается с момента появления на свет. В качестве заглавия я примерял что-то

⁶⁶ Термин ввел в 2006 году редактор журнала «Wired» Джефф Хау, позднее написавший книгу «Краудсорсинг: коллективный разум как инструмент развития бизнеса» (Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business, 2009). Crowdsourcing происходит от английского crowd — «толпа» и sourcing (произведено от source-using) — «использование источника, ресурса» и означает использование коллективного разума и труда добровольцев для различных полезных целей, в том числе коммерческих.

вроде «кошмар краудсорсинга» или «жертвы краудсорсинга», имея в виду задачи, которые не могут быть решены этим способом, и людей, бьющихся над ними безрезультатно. Но по ходу разбора этой относительно частной проблемы всплыли куда более важные вопросы коллективного труда, так что исходный сюжет был разжалован в отдельный параграф. Наконец, мы до него добрались.

Не хочу быть понятным превратно: я обеими руками за краудсорсинг, хотя мне и царапает слух пренебрежительное «толпа» в этом слове. Но я вижу, что потенциалы краудсорсинга сильно преувеличены, отчего возникает его неуместное, неумное и неэффективное использование. Если не считать краудсорсингом социальное служение (волонтерскую социальную помощь немощным и пострадавшим⁶⁷), а брать в расчет продвинутые формы информационного взаимодействия, то обыкновенно все, чего им достигают, — это ублажения участников процессом ради процесса и некой видимости результата (и то и другое, впрочем, стало вполне себе рациональной и самодостаточной PR- и промо-целью).

Я несколько не пытаюсь очернить «старый», добрый, сообразный своим возможностям краудсорсинг, такой, например, как когда люди кликают варианты ответа на какую-нибудь анкету, а в итоге их усилия выливаются во что-то полезное (главным образом, для маркетологов), или делают что-то

⁶⁷ При желании можно всякое волонтерство подвести под краудсорсинг, а можно, наоборот, считать краудсорсинг подвидом волонтерства. Во время лондонской Олимпиады 2012 г. на волонтерские места был конкурс три к одному (на 70 тысяч позиций претендовали 200 тысяч человек). Самой престижной работой считалась уборка швабрами спортивных площадок. Наградой мопперам (так называют добровольных борцов с лужами пота) являлось внимание камер телевидения, делающее их «звездами» в кругу знакомых.

еще необременительное и попутное. Я имею в виду случаи, когда добровольцев заманивают на что-то по замаху творческое и серьезное, а на деле выходит пшик. Так бывает, когда люди, не понимающие сути принципа, претворяют его в жизнь дискредитирующим способом.

На деле краудсорсинг далеко не столь универсален, каким подается публике, — это таблетка весьма узкого спектра применения. Пичкая ею всех направо и налево, дела не решают, только зря тратят силы. Нелады с краудсорсингом тянут за собой дискредитацию взаимодействия как такового. Это в нем и настораживает — *имитация* совместной деятельности. И также то, что здоровую клубную практику направляют по кривой дорожке те, кого она манит видимостью открытости и демократии: дескать, мы с людьми советовались — и вот что они надумали. Нас интересует отстройка развитых форм краудсорсинга от всякого рода профанаций.

Топливом краудсорсинга являются время, знания, умения и мотивы, которые при определенных условиях не жалко вбросить в общий котел, и там из этого что-то выварится. Например, опознать беглого преступника силами горожан или собрать данные об автомобильном трафике. Ранее, говоря об экономической классификации клубных благ, мы обрисовали сегмент полезности, извлекаемой из такого рода действий. Если понимать краудсорсинг широко, можно побиться за признание его вклада в целый ряд крупнейших достижений. К примеру, когда мы посещаем интернет-сайты, то заодно высвечиваем их ценность для поисковиков. Весь интернет второго поколения, так называемый web 3.0, построен на краудсорсинговой, по сути, UGC-модели (user-generated content), предполагающей наполнение сайтов пользовательским контентом и вниманием, на которое приземляются рекламодатели. Если на то пошло, то делая или не делая покупки в магази-

не, люди краудсорсингово предъявляют спрос на товары и услуги, а на этом стоит весь рыночный механизм.

В сравнении с проводимой здесь концепцией клубов, краудсорсинг располагается на противоположном конце оси коллективных действий. В то время как клуб нуждается в порядке, «толпа» сводит его к минимуму. Разные люди, непостоянный состав, не повторяющиеся и не ритмичные работы, никаких обязательств друг перед другом — как отмечалось, это совсем не те условия, в которых экономически оправдано вкладываться в регламенты, организацию и обучение. Поэтому к краудсорсингу тяготеют простые виды работ, не требующих от людей сверхусилий и дисциплины и не предполагающих разделения и координации труда⁶⁸. Задачи, отвечающие указанным ограничениям, редки, но они имеют место, правда, нужно специально потрудиться, чтобы вычленил их и, самое главное, не перепутать с задачами другого класса.

Заботящий нас вопрос заключается в том, каково место краудсорсинга в решении сложных комплексных задач и есть ли оно там вообще. Пропаганда краудсорсинга обходит этот скользкий момент стороной, и с подачи его проповедников эта модная практика выглядит приложимой практически везде — дело за волонтерами.

Положительное реноме краудсорсингу создали разрекламированные успехи некоторых креативных фирм, которые сумели, например, подрядить народ к придумыванию рисунков на маечки, суля особо отличившимся промышленный тираж.

⁶⁸ Так, в 2009 году Геологическая служба США (USGS) анонсировала краудсорсинговую инициативу NetQuakes, раздав сейсмометры добровольцам для того, чтобы получать новейшие данные о состоянии дел в зонах, где недавно произошло землетрясение. 350 сейсмометров сегодня работают на территории США, еще некоторое количество отправлено волонтерам Гаити, Непала и России.

Или образчики товаров из серии «голь на выдумки хитра». Или экспресс-перевод инструкции на шестьдесят африканских диалектов. Всюду были задействованы волонтеры, которых изрядно мотивировало уже то, что предложенная практика была им внове. В ряде случаев краудсорсингу приписывают выдающиеся достижения, наподобие Википедии, оставляя в тени тот факт, что пишет ее никакая не толпа и дело далеко не ограничивается чистым краудсорсингом.

За спекуляциями, питающимися тягой ко всему социально-тусовочному, кроется, на мой взгляд, опасное лукавство. В целях красоты мифа аудиторию не посвящают в детали того, сколь сложная машинка взаимодействия зашита внутрь Википедии и всякого столь же плодovitого коллективного действия. Там есть и правила, и санкции, и органы власти, и специализация труда — а без этого из «толпы» не извлечь пользы. На самом деле под покровом производств, преподносимых публике как «просто краудсорсинг», обнаруживается серьезная, кропотливая, умная работа по созданию тех самых правил, инструкций, механизмов, уставов, которые только и позволяют направить энергию масс в продуктивное русло. Нахваливать краудсорсинг и не озвучивать такого рода нюансы — это значит подставлять его всякий раз, когда его будут применять не по делу, не к месту и с плохим результатом. И проблема не в том, что толпа вообще ни на что не способна, а в том, что ее пытаются приладить к тому, к чему она не годна в принципе. С равным успехом можно учить обезьяну речи, пренебрегая тем, что ее аппарат анатомически не способен выдать человеческие звуки⁶⁹.

⁶⁹ К слову, обезьяну можно научить «говорить», если предложить ей посильную систему знаков, например жесты или смайлики.

Согласно ранним воззрениям теории коллективного действия, формализованная организация играет в нем ключевую роль. По М. Олсону, только с ее помощью можно наладить разделение труда, мотивацию и координацию участников. В противном случае имеет место латентная группа. Еще М. Вебер писал об организации с принятием решений наверху, с четко разделенными ролями и мерами поддержания порядка. У общественных движений организация может быть менее формальной, но опять-таки со структурами лидерства, с центрами распределения ресурсов и задач и т. д.

Понятное дело, всегда заманчиво отыскать такие виды коллективных действий, которые питались бы непосредственно энергией социума и не нуждались в тяжелой организационной амуниции⁷⁰. Потому что найди мы их и ткни куда следует — дальше само потечет, как нефть. Лично мне известен только один пласт социальной энергии, который годен к «открытой добыче». Это пласт субъективной информации, которой располагает каждый человек. В доинтернетную эру она была слабо востребована, никто не знал, что с ней делать. Теперь в нашем распоряжении технологии, позволяющие обрабатывать частные суждения и выводить общественно значимые результаты. Так, собирая и обрабатывая их, можно наладить потребительскую оценку качества товаров и услуг.

В краудсорсинге ставка делается на IT-технологии, которые якобы помогут воплотить коммунистический идеал «от каждого по способностям, каждому по потребностям». Как мы уже знаем, иногда такое и вправду возможно, но крайне редко. Например, пользователи способствуют процветанию

⁷⁰ Bruce Bimber, Andrew J. Flanagin, Cintia Stohl. Reconceptualizing collective action in the contemporary media environment // *Communication Theory*. 2005. No. 4 (15). P. 365—388.

информационного ресурса, не ведая о других участниках и не зная всех последствий своих действий. Или люди снимают на сотовые телефоны инциденты, свидетелями которых стали, и посрамляют в этом новостные службы. Особый пример — описанные в параграфе 1.6.3 клубы, занятые отсевом информации для своих нужд (но, напомним, там еще задействован суперсложный программный алгоритм, выполняющий существенную часть работы).

Это правда, кое-что можно наладить без видимого руководства. Но даже такие вроде бы легко ложащиеся на идею краудсорсинга деяния, как «книга жалоб и предложений», требуют хорошо проработанных форматов коммуникации и защиты от профессиональных жалобщиков. Случаев, когда компьютерная программа упраздняла бы функции ручного управления, раз-два, и обчелся. Но нам страсть как хочется, чтобы их было больше. Потому что краудсорсинг — это вдохновляющая социальная технология. Разве сегодня есть что-то более в тренде?!

Тем не менее в низовом слое, с которого все начиналось, модный порыв, похоже, подысчерпался. Судя по скудеющему потоку победных реляций в новостных лентах, люди позабылись ради фана — и поостыли. Раздаются призывы не подкидывать идеи бесплатно в чью-то капиталистическую копилку. Труд волонтеров должен быть оплачен! Теперь в краудсорсинг пытаются искусственно вдохнуть жизнь, привлекая все новых людей для новых задач.

Самое трогательное то, что тему подхватили ученые мужи. Меж собой сработаться не особенно задалось, а тут из таинственного интернета донеслось, что можно опереться на какой-то другой ресурс. Как это, право, кстати, что можно побыть современным и сопричастным. А заодно и экономным, потому что надо ведь как-то отыграть роль в бюджетных ограничениях, спущенных сверху. И вот собирают новичков для

решения гроссмейстерских задач. Ничего не выходит, но не беда. Интересуются соображениями прохожих по вопросам языкознания. Тоже безрезультатно. Объявляют бесплатный творческий конкурс на разработку концепции парка на месте снесенной гостиницы «Россия» в центре Москвы — результаты прямиком ложатся на самый высокий стол (где, по слухам, встречаются прохладно). Осталось позвать первокурсников на brainstorming по аварийности на атомных реакторах. Звучит по-идиотски? Ладно, созовем не птенцов, а, например, народных любимцев, маститых деятелей культуры — и пошторим злободневную повестку, лучше, если в прямом эфире. Главное, чтобы она была четко озаглавлена и чтобы блистательный состав не растекался мыслью. К примеру, так: «Культура». Нет, пожалуй, надо конкретнее: «Культура и развитие». Полагаете, стоит еще конкретней? Тогда вот: «Культура и развитие. Взгляд из современности».

Честное слово, я не иронизирую. Хотя лично мне не повезло лицезреть «толпу», рождающую что-нибудь мало-мальски дельное в профессиональной сфере, но вера в интеллектуальную грибницу не угасла. Не всякий же год ей плодоносить! И когда я, например, читаю о краудсорсинговом проекте молодых ученых из Иркутска «Полимерно-битумные вяжущие — высокотехнологичная основа для асфальта нового поколения», я желаю им всяческих успехов в сотрудничестве с дорожным лобби, правда, ума не приложу, с какого боку здесь ресурсы толпы. Пускай в этой теме, как и в большинстве других, участники со стороны не в состоянии понять, о чем идет речь, пускай им неизвестны ресурсы и возможности смежников и вообще ограничения, это не повод не ждать чуда. И не прислушиваться к интонациям лидеров страны, которым (есть мнение!) запало в душу новое слово.

Политически мотивированные попытки прислониться к краудсорсингу обычно столь же никчемны, сколь и безвредны. Исключение (из второго, но не из первого свойства этих попыток) составляют дела высшей экспертной логи, где разоблачение трудно, а гонору много. Там подход используется не явно, не на все сто, а как бы только с оглядками и реверансами. И он тщательно прикрыт воцарившейся у нас галантностью по отношению к дилетантам. Установка на краудсорсинг выражается в снисходительности к нарушениям правил, в попустительстве говорунам, в готовности выслушивать исходящую от них ахинею. И все это — в обсуждениях вопросов, где требуется компетентность и дисциплина мысли. Прежде готовились к выступлениям, боясь сморозить что-нибудь этакое, а краудсорсинг избавил от стрессов. Санкционирована любая благоглупость, потому что если от каждого по способностям, то какое уж тут осаживание?! Впору было бы гордиться просочившейся в нас вместе с краудсорсингом толерантностью, если бы она свидетельствовала, как в регионах происхождения, о силе, а не о бессилии. Мы же большей частью наблюдаем игры в поддавки между равными по статусу мужами и пользуем краудсорсинг, когда зачем-то нужно сыграть на понижение.

Краудсорсинг первой волны, отличающийся минимумом требований к участникам, — это пройденный этап. Тот факт, что он редко бывал успешен, показывает нам направление развития: от толпы — к организационно оформленным клубам.

Заключение

Сегодня политически активные люди живут мыслями о том, как произвести улучшения в стране и что им самим должно для этого предпринять. Диагноз и расстановка сил, в принципе, проговорены, сценарии тоже. Но ставших общими мест согласия недостаточно, чтобы вырваться из плена традиций, из исторической колеи («path dependence»), чтобы поломать маятник, раз за разом возвращающий либерализующуюся страну на исходные позиции.

Я обратился с вопросом «что делать» к Ричарду Пайпсу, по работам которого мир изучает историю старой России⁷¹.

⁷¹ Ричард Пайпс. Россия при старом режиме. М.: Захаров, 2012.

— У вас нет иного пути, кроме демократического. Дерзайте и запаситесь терпением на десятилетия работы.

— В каком направлении дерзать? — спросил я, имея свой собственный ответ, ради обнаружения которого взялся за эту книгу.

— Учитесь у американцев способности объединяться, — придал мне уверенности в правоте 89-летний на тот момент Пайпс.

Еще один ободряющий импульс донесся из американского павильона 13-й Венецианской архитектурной биеннале (2012 г.). Его темой стало как раз таки умение американцев предпринимать что-то вместе, на что как на самое важное указал Пайпс. Экспозиция формирует представление о возможных вкладах дизайнеров и просто людей в очеловечение городской среды обитания — в павильоне собрана без малого сотня примеров того, как можно реанимировать ауру места, опираясь на выдумку и энергию добрых людей при минимуме средств⁷². Не что-нибудь, а именно низовая гражданская активность вдохновила создателей павильона. И жюри оценило этот источник вдохновения, отметив его специальным упоминанием (приравнивается ко второму месту).

Как нетрудно догадаться, автор данного сочинения всецело разделяет и суждение Пайпса, и выбор венецианского жюри, поскольку и то и другое в точности совпало с нашим пониманием главного рычага перемен в его завязке на энергию социума. Дееспособное общество начинается с договороспособности — и это ровно то, воспитание чего я считаю первым и главным шагом для России и ради объяснения чего я сел за эту книгу. Договороспособность — не заклинание и не счастливый лотерейный билет. Это результат кропотливой рабо-

⁷² См. сайт павильона <http://www.spontaneousinterventions.org/about>

ты людей с людьми, работы практической, методически оснащенной и убеждающей достигнутыми результатами.

Надеюсь, мне удалось обнажить внутренности интендантской службы, поддерживающей хорошо функционирующее сообщество. Главное в ней — инструменты и правила взаимодействия. С первого взгляда их набор может показаться громоздким, но при внимательном рассмотрении становится ясно, что там нет ничего сверхсложного — все более-менее на уровне обыденного понимания. Кроме того, и для меня крайне важно донести эту мысль до читателя, инструменты и правила коллективного действия могут быть «посажены» на компьютер и резко удешевлены в производстве и в эксплуатации. Тем самым для отдельных сообществ и общества в целом будет открыто потрясающее окно возможностей. Конечно, ничего не произойдет само собой. Требуемые социальные установки и навыки не сложатся самопроизвольно, в особенности учитывая нашу стойкую аллергию к сотрудничеству, закрепленную советским укладом и так и не излеченную.

Эта мысль проходит через весь текст книги, но в заключении еще раз пунктиром обозначим главную канву. Существуют барьеры входа в слаженную коллективную деятельность. Эти барьеры созданы силами разрушения, находящими выход отчасти в злонамеренном сопротивлении коллективному успеху, а отчасти в обычных разброде и шатаниях профанов и неумех. Чтобы снять эти помехи и войти в конструктивное поле, необходимы процедуры и правила, ограждающие от спойлеров, однако следовать им до недавних пор было чересчур хлопотно. По этой причине во множестве гражданских объединений игра велась преимущественно не по правилам, а как придется, и в итоге редко приносила плоды.

Отсюда наша ставка на компьютерную автоматизацию, весь экономический смысл которой в том, чтобы по максимуму

му упростить контроль над исполнением правил. Как показывает анализ, все отклонения, ведущие к срыву, преспокойно укладываются в недлинный перечень типичных случаев, и для каждого может быть подобрано свое автоматизированное противоядие. Это и есть главное в предлагаемой практической новации — зашить правила в дружелюбный софт, чтобы тот перетянул на себя рутинные функции соблюдения порядка, разгрузив людей от этой неблагодарной работы. Действия против правил могут фиксироваться и пресекаться автоматически — без уполномоченных на то лиц, без интриг и обид — неперменных спутников клановости, волюнтаризма и несправедливости, расцветающих в отсутствие правил. Переменив ключевые обстоятельства, мы повлияем на установки людей, а через это кардинально повысим качество коллективного действия.

* * *

В глобальном тренде лучшее, к чему движется человечество, связано с хорошо организованным введением человека в подходящие для него содержательные круги, где он сможет раскрыться как личность. Интернет-платформа, которая поспособствует в этом благом деле, встанет в один ряд с такими великими достижениями интернета, как поиск, селекция и потребление информации, социальные сети, электронная торговля. Клубные сети явят себя как высшая форма развития сетей социальных и станут новой ступенью эволюции интернета.

Долгин Александр Борисович

Как нам стать договоропригодными, или Практическое руководство по коллективным действиям

Выпускающий редактор Ольга Старикова

ОБЪЕДИНЕННОЕ ГУМАНИТАРНОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО
109028, Москва, Покровский бульвар, д 14/6
Факс/тел.: +7 (495) 626-24-70; e-mail: izdatelstvo.ogi@yandex.ru

КНИГИ ИЗДАТЕЛЬСТВ ОГИ И Б.С.Г.-ПРЕСС МОЖНО ПРИОБРЕСТИ:

В РОЗНИЦУ В МОСКВЕ

- Книжный магазин «Москва», м. «Пушкинская», «Тверская», ул. Тверская, д. 8.
Тел.: (495) 629-64-83, 797-87-17.
- ТД «Библио-Глобус», м. «Лубянка», ул. Мясницкая, д. 6/3, стр. 1.
Тел.: (495) 781-27-37.
- Московский дом книги, м. «Арбатская», ул. Новый Арбат, д. 8.
Тел.: (495) 789-35-91.
- Дом книги «Молодая Гвардия», м. «Полянка», ул. Большая Полянка, д. 28.
Тел.: (495) 238-50-01.
- Книжный магазин «Фаланстер», м. «Пушкинская», «Тверская»,
Малый Гнезниковский пер., д. 12/27. Тел.: (495) 629-88-21.
- Сеть магазинов «Республика». Тел.: (495) 251-65-27.

В РОЗНИЦУ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

- Санкт-Петербургский Дом книги, м. «Невский проспект»,
«Гостинный двор», Невский проспект, д. 28. Тел.: (812) 448-23-55.
- Сеть магазинов «Буквоед». Тел.: (812) 601-0-601.
- Книжный магазин «Все свободны», наб. Мойки, 28. Тел.: +7 (911) 977-40-47.

ОПТОМ

- КД «Б.С.Г.-Пресс», Москва, Покровский бульвар, д 14/6.
Тел. (495) 626-24-72; +7 (915) 110-36-50.
- «А. Симпозиум», Санкт-Петербург, 20-я линия В. О., д. 5/7.
Тел. (812) 325-66-61.

Наши книги в электронном формате можно найти по адресу:
www.bibliorossica.com/publishers.html

Подписано в печать 26.10.2012. Гарнитура Официна.
Формат 60×90¹/₁₆. Объем 12 печ. л. Бумага офсетная. Печать офсетная.
Тираж 2000 экз. Заказ №