

Более глубокий вопрос

Почему целое общество утратило первичное чутьё

В семи статьях, которые этой предшествовали, мы обошли СЕО, консультанта, банкира, страховщика, регулятора, судью и бумажную индустрию. Каждая статья описывала один и тот же паттерн в другом костюме: суждение изъято у того, кто работает, и заменено правилами, которыми управляют те, кто не работает. Первичное чутьё юридически запрещено, процедурно обойдено, институционально ликвидировано.

Но это поднимает вопрос, который я до сих пор не задавал вслух. Как это стало именно так? Кому это выгодно? И касается ли это только институтов — или это теперь залегло глубже, в собственном мозгу?

Просвещение и его цена

Всё началось не злобно. Всё началось как освобождение.

Просвещение восемнадцатого века поставило разум выше чувства. Это было тогда революционно и справедливо. Европа была стиснута суеверием, произволом, аристократическим суждением, не обязанным ни перед кем отчитываться. Церковь определяла, что истина. Знать определяла, кто имеет право. Чувство властителя было законом. Апелляции не было. Системы, проверяющей это суждение, не было.

Просвещение сказало: довольно. Мы будем рассуждать. Мы будем доказывать. Мы будем измерять, проверять и тестировать. Мы принимаем только то, что выдерживает проверку разумом. И это было хорошо, потому что разум — инструмент, проверяющий результаты, вскрывающий несоответствия, обуздывающий власть.

Но была инструкция к применению, которую никто не прочёл. Разум — инструмент для проверки, а не для формирования суждения в моменте. Разум проверяет задним числом то, что чувство уже знало. Разум — выпускающий редактор, а не автор. Когда выпускающего редактора сажают за письменный

стол — получаешь текст без жизни: ведь редактор знает, чего нельзя, но не знает, что должно быть.

Эта инструкция была потеряна. Три века мы обращались с разумом как с единственным легитимным инструментом для принятия решений. Чувство стало синонимом ненадёжности, произвола, пристрастности. И поэтому все институты были выстроены для разума — а не для суждения, которое разуму предшествует.

Промышленная революция и конец мастерства

Полтора века спустя промышленная революция усилила этот механизм так, как мы до сих пор недооцениваем.

До индустриализации производство было человеческим трудом. Не только в исполнении, но и в замысле каждого изделия. Сапожник знал кожу, сорт дерева, стопу своего клиента, назначение обуви. Он принимал тысячу решений в день — пальцами, носом, глазами. Его мастерство было его первичным чутьём в профессиональном контексте — накопленным за годы, осевшим в руках. Это было незаменимо.

Фабрика сделала это излишним. Не продукт — суждение. Фабрику можно было вести только если каждая часть процесса была управляема, воспроизводима, независима от отдельного рабочего. Рабочего нужно было превратить в деталь системы, а не в носителя суждения. Действие не должно было больше зависеть от его чувства к материалу — оно должно было зависеть от процедуры, написанной над его головой.

Это было эффективно. И это было начало выхолащивания профессии как носителя суждения. Фабрика отбирала на исполнение, а не на мастерство. И так выросло поколение рабочих, усвоивших, что судить — не их задача. Это задача инженера, менеджера, владельца процесса.

Разрыв, сделанный тогда — думать наверху, делать внизу — западный институт больше не покидал.

Послевоенное государство и управление большими массивами

После Второй мировой войны западное государство росло темпами, которых само не предвидело. Социальное обеспечение, здравоохранение, образова-

ние, жилищное строительство — это были не маленькие программы. Это были системы, призванные охватывать, оценивать, обслуживать миллионы людей. А у государства не было для этого иного инструмента, кроме бюрократии.

Бюрократия сама по себе не плоха. Это способ ограничить неравенство: с каждым обращаются по одному и тому же правилу, никто не имеет преимуществ в зависимости от того, кого знает. Это честно в самом элементарном смысле.

Но это работает только тогда, когда правило может вместить реальность. А реальность людей никогда полностью не вписывается в правило. Каждый случай иной. Каждая ситуация имеет особенность, которую правило не предусмотрело. И чиновник, видящий особенность, стоит перед выбором: использовать своё суждение или следовать правилу?

В здоровой системе он использовал бы суждение, с правилом как рамкой. В системе, которую мы выстроили, он следует правилу и считает своё суждение опасным. Потому что его суждение может быть оспорено. Правило — нет.

Так государственный чиновник медленно превращался из человека с задачей в управляющего процессом по правилам. И по мере роста государственного аппарата нарастало и давление, чтобы устранить каждое суждение, не вписывающееся в процедуру. Государство должно было быть управляемым, поддающимся аудиту, доказуемо последовательным. Суждение по определению таковым не является. Поэтому суждение исчезло.

Юридизация семидесятых

В семидесятые годы это приобрело новое измерение: юридизацию. Не только в Нидерландах — во всём западном мире право начало расти так, как никто не предполагал.

Появлялось больше законов, больше положений, больше прав, больше процедур, больше надзорных органов для контроля правил, больше судей для оценки процедур, больше адвокатов для сопровождения процедур, больше консультантов для интерпретации правил. Каждый конфликт, прежде разрешавшийся человеческим суждением — бургомистра, подрядчика, соседа, работодателя — теперь направлялся в процедуру.

Это звучит как правовая определённость. И она есть, отчасти. Но у неё есть цена, которую редко производят: суждение вытаскивается из общества и переносится в зал суда. Работодатель, прежде осмеливавшийся сказать, кто работает хорошо, а кто нет, — теперь не решается: ведь каждое суждение может стать процедурой. Врач, прежде осмеливавшийся решать на основании клинического взгляда, — теперь не решается: ведь каждое суждение может стать иском. Учитель, прежде осмеливавшийся сказать, кто справится, а кто нет, — теперь не решается: ведь каждое суждение может быть оспорено родителями, знающими адвоката.

Так медленно возникло общество, в котором никто больше не осмеливается публично судить. Не потому что мы перестали чувствовать, что хорошо. Но потому что чувствовать стало небезопасно. Ответственность убила суждение.

Одержимость измеримостью и цифровая эпоха

И потом пришли компьютеры. А потом интернет. А потом дашборды. А потом KPI. А потом ИИ.

Каждый шаг цифровизации усиливал тот же механизм. Потому что компьютеры работают с данными. Данные — это то, что измеримо. То, что измеримо, можно управлять, оптимизировать, сравнивать. То, что не измеримо, не существует как категория в системе.

Следствие: мы потратили полпоколения на построение систем, измеряющих реальность, и ноль времени — на вопрос о том, какую реальность мы вообще хотим измерять. Мы измеряем показатели удовлетворённости клиентов, а не то, был ли клиент действительно помог. Мы измеряем больничный, а не то, верили ли присутствующие в то, что делают. Мы измеряем школьные результаты, а не то, научились ли дети думать. Мы измеряем выход субсидий, а не то, стало ли общество лучше.

KPI — это самая современная форма бумажного суждения. Он даёт уверенность без понимания.

ИИ делает это потенциально окончательным. Система, принимающая решения на основе исторических данных, принимает их по определению на основе прошлого. Это самая совершенная машина, когда-либо построенная для сохранения статус-кво. И она широко внедряется в кредитование, отбор, оценку права на медицинскую помощь, допуск в образование. Во всех этих случаях ИИ делает в точности то же самое, что бумажная индустрия, — только быстрее и с меньшим пространством для обжалования.

Кому это выгодно?

Это подводит меня к вопросу, который в подобных анализах редко задают вслух, потому что он неудобен: кому выгодно, что так произошло?

Не как теория заговора — я не верю в центральных планировщиков, это придумавших. Но как классовый анализ. Потому что есть класс, выигрывающий при каждом расширении бумажной системы. И у этого класса есть имя, хотя это имя редко произносят в одном предложении: бумажный класс.

Юристы. Бухгалтеры. Офицеры по комплаенсу. Политические работники. Аудиторы. HR-менеджеры. Консультанты. Субсидиарные советники. Надзорные органы. Специалисты по заявкам. Грантовые писари. Владельцы процессов. Все, чьё профессиональное существование выстроено на управлении, интерпретации, проверке или производстве бумаги.

Это не плохие люди. Но это люди, чей доход растёт при каждом новом законе, чьи заказы растут при каждом новом положении, чья позиция усиливается по мере усложнения процедур. Они не заинтересованы в упрощении. Они не заинтересованы в возвращении суждения тому, кто работает. Они не заинтересованы в меньшем числе форм.

Они заинтересованы в большем количестве бумаги. Именно это они и производят.

Университет — их рассадник. MBA, юридический факультет и бухгалтерская школа — это фабрики, воспроизводящие бумажный класс. Ежегодно десятки тысяч молодых людей идут в университет учиться думать в категориях систем, правил, моделей, процедур. Не людей. Не мастерства. Не суждения. Бумаги. И они покидают университет, оснащённые именно этим инструментом, готовые укреплять бумажную индустрию.

Это самоусиливающаяся система. Университеты поставляют бумажный класс. Бумажный класс заселяет институты. Институты выстраивают больше процедур. Процедуры требуют большего бумажного класса. И так катится дальше.

Что мы утратили

Вопрос о цене болезненнее вопроса о причине.

Молодой предприниматель, не начинающий дело, потому что процедура получения разрешения занимает девять месяцев, а у него нет денег ждать год.

Начинающий врач, покидающий медицину через три года, потому что администрации больше, чем работы с пациентами, а он учился не для того, чтобы заполнять формы. Учитель с двадцатипятилетним даром к работе в классе, в сорок лет выгорающий, потому что бюрократия вытянула его досуха. Мастер с двадцатипятилетними знаниями, отодвинутый в сторону MBA-специалистом двадцати восьми лет, лучше понимающим процедуры, но не знающим дела. Ребёнок, вырастающий в школе, которая учит его писать правильные ответы, но никогда не научила его чувствовать, что хорошо.

Это материальный ущерб. Это компании, которые не были основаны, пациенты, которым помогали хуже, ученики, отправленные не в ту сторону, знания, утраченные вместе с мастером, который остановился.

Но есть и душевный ущерб. Поколение, усвоившее, что судить опасно. Усвоившее, что следовать процедуре безопаснее, чем говорить, что видишь. Усвоившее, что чувство приватно и формально нерелевантно. Которое на каждом совещании спрашивает: что говорит процедура? — а не: что говорит моё суждение?

Это поколение потеряло то, что никогда не должно было терять. Доверие к собственному инструменту.

Ответ

Здесь я не даю пошагового плана. Пошаговые планы — это проблема, а не решение.

Но направление ясно. Восстановить слои. Вернуть суждение тому, кто работает. Сократить бумагу. Доверять людям. Принимать ошибки как цену настоящих решений.

Это означает конкретно: чиновник, перед которым стоит гражданин, должен иметь пространство судить, что требует ситуация, — с законом как рамкой, а не как тюрьмой. Врач, перед которым стоит пациент, должен иметь пространство решать на основе клинического суждения — с руководящим принципом как ориентиром, а не как приговором. Банкир, перед которым стоит предприниматель, должен иметь пространство кредитовать по ощущению — с оценкой риска как предметом разговора, а не как окончательным суждением. Учитель, перед которым стоит ребёнок, должен иметь пространство судить, что ему нужно, — чтобы это суждение нельзя было оспорить через процедуру.

Это не произойдёт само по себе. Это требует восстановления того, что намеренно было убрано. Это требует людей на ответственных позициях, готовых нести ответственность за собственное суждение. Это страшнее, чем заполнить форму. Это единственный способ, которым общество реально принимает решения.

Более глубокий вопрос под более глубоким вопросом

Но вот что занимает меня больше всего.

Касается ли это только институтов? Или мы — как отдельные люди, как поколение — коллективно научились не доверять нашим нижним слоям?

Потому что система формирует своих людей. А три поколения, выросшие в системе, которая наказывала суждение и вознаграждала процедуру, производят людей, разучившихся чувствовать, что хорошо. Не только на работе. Дома тоже. В отношениях тоже. В кабинете врача тоже. У избирательной урны тоже.

Есть поколение, которое при каждом чувстве задаёт вопрос: но верно ли это? Доказано ли это? Могу ли я это защитить? Которое перестало обращаться с чувством как с информацией и стало обращаться с ним как с проблемой, требующей решения. Которое разучилось видеть в первичном чутье — в самом быстром и базовом из процессоров информации, которыми мы располагаем, — надёжный инструмент и стало считать его ненадёжным.

Вот реальный ущерб. Не только институты, которые больше не работают. Но люди, которые больше не знают, как работать. Которые разучились той антенне, которая была у четырёхлетнего ребёнка и которую мы методично выжимали — сначала в школе, затем в университете, затем на рабочем месте, затем в зале совещаний.

Если это так — а я думаю, что это так, — то речь идёт о большем, чем реформа правил субсидирования или банковских процедур. Тогда речь идёт о вопросе, знаем ли мы как общество ещё, кто мы. Можем ли мы найти дорогу назад к инструменту, который у нас есть прежде всех остальных. Готовы ли мы признать, что мы утратили нечто, не помещающееся в KPI.

Вот вопрос, скрытый за всеми другими вопросами. И он ждёт ответа.

Это выпуск 4, статья 8. Она опирается на все предыдущие статьи выпуска 4 и на выпуск 3 о первичном чутье, трёх слоях мозга и 7D-модели. Серия продолжается на orenvizer.org.