

Ретроспектива

Что этот выпуск говорит нам в совокупности

Восемь статей. Восемь позиций в обществе. Восемь раз один и тот же паттерн в другом наряде. Если читать их подряд — невозможно больше называть это случайным стечением обстоятельств. Это один закон, действующий в каждой системе, достаточно выросшей, чтобы забыть своих людей.

Позвольте здесь назвать этот закон так, как он есть на самом деле, — без обиняков.

Что показывают восемь статей вместе

Мы начали с бумажной индустрии. Система субсидирования, которая систематически направляет публичные деньги к тем, кому они не нужны, — не по злему умыслу, а по логике фильтра, вознаграждающего мастерство заявок и отсеивающего содержание. Закон банка, только оплачиваемый всеми.

Затем СЕО, управляющий своей компанией через дашборды, тогда как реальность на производстве давно говорит нечто иное. Усвоивший квартальный отчёт как свою единственную реальность и собственное суждение — как угрозу. Ставший управленцем там, где должен был быть лидером.

Антикризисный консультант, приходящий на предприятие в беде и уходящий со своим счётом, тогда как причина проблемы — отсутствующее суждение — никогда не попадает в его отчёт. Его инструмент — его модель. Его модель людей не знает.

Банкир, выдающий кредит тому, кто может доказать своё прошлое, и отказывающий тому, кто создаст будущее. Отвергающий предпринимателя на основании сора, который измеряет то, что уже существует, и игнорирует то, чего ещё нет. Сдавший своё суждение алгоритму, освобождающему его от ответственности.

Страховщик, определяющий ущерб на основании того, что говорит полис, а не того, что понёс застрахованный. Сделавший мелкий шрифт своей реальностью, а реальную ситуацию — своей проблемой.

Регулятор, надзирающий за тем, что измеримо, и игнорирующий то, что значимо. Измеряющий комплаенс, а не эффект. Считающий отчёты, а не исходы. Научивший сектор, как хорошо выглядеть на бумаге, продолжая совершать те же ошибки на практике.

Судья, выносящий решения на основании того, что есть в деле, а не на основании того, что он видит. Подменивший истину доказательством. Возвысивший процедуру над суждением. Знающий, что это порой даёт неверный результат, — и всё равно не видящий иного выхода, потому что его система не разрешает иного.

И наконец более глубокий вопрос: как это стало именно так, кому это выгодно, и касается ли это только институтов или также нашего собственного мозга?

Один ответ: в каждом из этих случаев исчезло одно и то же. Суждение человека, находящегося ближе всего. Первичное чутьё мастера, заёмщика, врача, чиновника, судьи. Нижний слой мозга, работающий быстрее и точнее всего — и устранимый первым, как только система достаточно вырастает, чтобы самоорганизоваться.

Что это говорит о нашем обществе

Соблазнительно воспринимать это как ряд отдельных случаев. Плохое законодательство здесь, неблагополучный сектор там, недостаточный надзор в другом месте. Это безопасный анализ, потому что он требует технических исправлений, а не фундаментальной честности.

Но то, что показывает этот выпуск, — не ряд отдельных случаев. Это цивилизация, за два века демонтировавшая собственный инструментарий. Начавшая со справедливого освобождения от произвола — и закончившая системой, заменившей произвол чем-то худшим: систематической неспособностью судить.

Произвол аристократа был зримым, оспоримым, личным. Ты знал, кто принимает решение, и мог к нему обратиться. Произвол системы невидим, безличен, прикрыт процедурой. Ты не знаешь, кто принял решение, потому что никто не принимал — это сделала форма. Окошка для жалоб нет, потому что

процедура была соблюдена. Ответственного нет, потому что каждый делал свою работу.

Это не честнее аристократа. Это хуже — потому что создаёт иллюзию справедливости, уничтожив при этом способность к исправлению.

А цену платит тот, кто не владеет системой. Всегда. Предприниматель без грантового писаря. Пациент без адвоката. Работник без HR-отдела. Гражданин, не знающий, какую форму подавать. Это люди, ради которых система говорит, что работает, — и это люди, которых система наиболее последовательно исключает.

Что с этим делать читателю

Я пишу этот журнал не для того, чтобы просвещать людей. Я пишу его, чтобы назвать то, что люди уже знают, но не осмеливаются сказать вслух.

Потому что это чувство — чувство, что что-то не так, что процедура тебе мешает, хотя должна помогать, что никто на тебя не смотрит, хотя все утверждают, что слушают, — это чувство у людей есть. Оно есть у медсестры, составляющей отчёты, пока пациент ждёт. Оно есть у учителя, тестирующего, пока ученик застрял. Оно есть у банковского сотрудника, отказывающегося предпринимателю, хотя знает: идея хороша, но скор слишком низкий. Оно есть у чиновника, применяющего правило, которое для этой ситуации не было создано.

Что я надеюсь, ты вынесешь из этих восьми статей, — это не политическую программу. Это узнавание. Это язык для того, что ты уже чувствовал.

Потому что как только ты это видишь — ты видишь это везде. На совещании, которое не принимает решения. В процедуре, производящей исход, которого никто не хочет. В цикле отчётности, стоящем дороже, чем сама работа. В заявке на должность, оцениваемой алгоритмом, который никогда не встречал человека. В страховом полисе, исключаящем именно то, что тебе нужно.

И как только ты это видишь — ты можешь об этом говорить. Не как жалоба, а как диагноз. А диагноз — начало лечения, даже если это лечение длится дольше, чем один выпуск одного журнала.

Взгляд на выпуск 5

То, что выпуск 4 описал, — это система такой, какова она есть. Выпуск 5 — и здесь я не даю обещаний, потому что журнал создаёт себя в том времени, которое занимает, — будет о том, что делают люди, которые поступают иначе.

Не утопические альтернативы. Не чертежи. Но конкретные люди, конкретные ситуации, конкретные выборы — когда кто-то использовал своё суждение, хотя система ему это запрещала. Когда кто-то отложил форму в сторону и начал разговор. Когда оценщик сказал: я знаю, что говорит процедура, но вот что требует ситуация.

Такие люди существуют. Они редки, но они существуют. И они — доказательство того, что иначе можно — не как система, но как выбор.

Почему этот журнал существует

Я пишу Net Open Vizier, потому что говорится слишком мало из того, что должно быть сказано.

Не потому что другие издания этого не видят — иногда видят прекрасно. Но потому что тон публичной дискуссии напоминает зал суда: никто не говорит, не защищая свою позицию. У каждого перед глазами стейкхолдер. Каждый взвешивает слова на весах того, что оспоримо, а что нет.

У меня этой ноши нет. У этого журнала нет рекламодателей, которых нужно защищать, нет субсидирующего органа, которого нужно улаживать, нет наблюдательного совета, которого нужно убеждать. У него есть только читатели — и молчаливый договор, что я говорю то, что реально думаю, даже если это неудобно для тех, кто это читает.

Это не индульгенция за небрежность. Это обязательство честности. Каждая статья в этом выпуске просила меня писать вещи, которые я предпочёл бы не говорить вслух, — потому что я знаю, что в них встречаются люди, которых я уважаю, в позициях, которые я критикую. Но альтернатива — бормотание в кустах. И не ради этого я основал этот журнал.

В обществе слишком мало открытых забрал. Слишком много закрытых — слишком много людей, видящих, что происходит, и молчащих, потому что говорить рискованно, потому что система их не защищает, потому что никто вокруг них тоже этого не говорит. Этот журнал — попытка открыть это закрытое забрало. Не для всех. Но для тех, кто хочет читать.

Если ты дочитал до этого места — ты уже знаешь почему.

Это выпуск 4, статья 9 — заключительная. Серия продолжается на openvizier.org.