

**БОРИС КРИГЕР**



**СОЦИАЛЬНАЯ  
ИНЖЕНЕРИЯ**

БОРИС КРИГЕР

# СОЦИАЛЬНАЯ ИНЖЕНЕРИЯ



© 2025 Boris Kriger

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic or mechanical, including photocopy, recording, or any information storage and retrieval system, without permission in writing from both the copyright owner and the publisher.

Requests for permission to make copies of any part of this work should be e-mailed to [krigerbruce@gmail.com](mailto:krigerbruce@gmail.com)

Published in Canada by Altaspera Publishing & Literary Agency Inc.

### *Социальная инженерия*

В условиях радикальной трансформации общественной и технологической реальности человек впервые в истории перестаёт быть необходимым как производственный и управляемый ресурс. Это открывает не кризис, а возможность — к переосмыслению самой логики социальной организации. Книга предлагает аналитическое исследование альтернативной модели общественного устройства, основанной не на принуждении, а на добровольной включённости, не на контроле, а на архитектуре среды, в которой доброжелательное поведение становится интуитивно удобным, а участие — не обязанностью, а возможностью.

Соединяя данные из нейронаук, социальной философии, проектного мышления и критики прежних утопий, автор обосновывает идею зрелой социальной инженерии как не принуждающего механизма координации. Особое внимание уделяется тому, как технологические системы, структура среды, язык и ритуалы могут либо подавлять альтруистический потенциал, либо создавать для него устойчивые условия.

Это не проект идеального общества, а исследование предпосылок к его ненасильственной конфигурации: в ситуации, где от человека уже ничего не требуют, именно мягко устроенная среда может стать основой новой формы общественной устойчивости.

## СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА ПЕРВАЯ. ПРЕДЕЛЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ: ПОЧЕМУ ОБЩЕСТВО ПЛОХО ПОДДАЁТСЯ КОНСТРУИРОВАНИЮ .....	5
ГЛАВА ВТОРАЯ. ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНАЯ МОДЕЛЬ СОЦИАЛЬНОЙ ИНЖЕНЕРИИ .....	9
ГЛАВА ТРЕТЬЯ. ИСТОРИЯ И ТРАНСФОРМАЦИЯ СОЦИОИНЖЕНЕРНОГО МЫШЛЕНИЯ.....	13
ГЛАВА ЧЕТВЁРТАЯ. ПРИНЦИПЫ ПОЗИТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ИНЖЕНЕРИИ .....	19
ГЛАВА ПЯТАЯ. РАЗНООБРАЗИЕ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОСТИ.....	26
ГЛАВА ШЕСТАЯ. ТРАНСФОРМАЦИЯ МОТИВАЦИИ И ЭТИКА ВЗАИМОПОМОЩИ .....	37
ГЛАВА СЕДЬМАЯ. СРЕДА КАК АРХИТЕКТОР ПОВЕДЕНИЯ.....	59
ГЛАВА ВОСЬМАЯ. ТЕХНОЛОГИИ ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНОСТИ .....	76
ГЛАВА ДЕВЯТАЯ. ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЮ СОЦИАЛЬНОЙ ЛОГИКИ .....	87
ГЛАВА ДЕСЯТАЯ. СОЦИАЛЬНАЯ ИНЖЕНЕРИЯ ЗРЕЛОСТИ .....	106
БИБЛИОГРАФИЯ .....	122

## **ГЛАВА ПЕРВАЯ. ПРЕДЕЛЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ: ПОЧЕМУ ОБЩЕСТВО ПЛОХО ПОДДАЁТСЯ КОНСТРУИРОВАНИЮ**

Несмотря на впечатляющий прогресс в технических и научных сферах, несмотря на искусственный интеллект, способный анализировать и созидать, и на космические корабли, которые, как говорится, бороздят Солнечную систему, организация общественной жизни, построение справедливых, гуманных и безопасных форм сосуществования людей всё ещё остаётся областью, вызывающей наибольшее количество вопросов, споров и нареканий. Кажется, что с каждым шагом вперёд в технологиях увеличивается и разрыв между возможным и действительным в социальном устройстве.

Наращивая потенциал машин и систем, человек научился подчинять себе законы природы, изобретать механизмы, способные выполнять интеллектуальные задачи, и исследовать материю на уровне, превосходящем фантазии прошлых веков. Однако социальная реальность упрямо отказывается поддаваться той же степени управления. Даже самые развитые и благополучные общества, добившиеся высокого уровня жизни, демонстрируют парадоксальную картину: за внешней упорядоченностью скрываются хронические трещины — одиночество, тревожность, экономическая несправедливость, недостаток взаимной поддержки, системное недоверие к институтам. Наблюдая за этим, невозможно не задаться вопросом, почему при наличии огромного опыта, обширной теоретической базы и столь мощного арсенала средств так и не удаётся выстроить эффективную модель общественного устройства.

Главное оправдание этих неудач заключается в том, что попытки использовать социальную инженерию для достижения общественного блага, особенно на макроуровне, сталкиваются с непреодолимой сложностью человеческой природы. В отличие от предсказуемых физических процессов, общественные системы состоят из индивидуальных сознаний, каждое из которых уникально, неполностью осознаёт собственные мотивации, склонно к иррациональности, эмоциональности, конформизму или протесту. Создавая сложнейшие технологические структуры, человек одновременно остаётся существом, управляемым страхами, надеждами, желаниями, предрассудками, культурными наслоениями и воспоминаниями поколений. Всё это делает общество не просто многоуровневой системой, но почти живым организмом с непредсказуемым поведением. Однако живые организмы служат примерами великолепного устройства – сбалансированного, устойчивого и эффективного, чего нельзя сказать о наших обществах.

Даже самые продуманные модели, внедрённые с благими намерениями, часто дают обратный результат. Стремясь искоренить несправедливость — рожают новый вид угнетения, пытаясь устранить неравенство — фиксируют различия ещё глубже. Иногда механизмы, созданные для укрепления доверия и справедливости, сами превращаются в источники манипуляции и подавления. Такая непредсказуемость и хрупкость социальных изменений подталкивает к ощущению, что сама идея социальной инженерии может быть опасна, особенно если применяется без понимания многообразия возможных последствий.

Кроме того, существует глубоко укоренившееся недоверие к самой идее того, что общество можно «спроектировать» так же, как здание или компьютерную систему. Эта установка проистекает не только из философских споров о свободе воли и достоинстве личности, но и из горьких исторических воспоминаний — о тех случаях, когда попытки строить идеальное общество оборачивались насилием, подавлением и утратой человеческого в человеке. Здесь возникает дилемма: отказаться от намерений управлять развитием общества — значит пустить его по течению, рискуя погружением в хаос и социальную деградацию, что кстати уже и наблюдается в той или иной мере, но настойчиво пытаться изменить общественное устройство — значит снова приближаться к опасной грани вмешательства, за которой возможны разрушения, а не улучшения.

Проблема также в том, что социальная инженерия в её положительном смысле требует не только знаний и методологии, но и предельной этической осмотрительности. Она предполагает постоянное соотнесение целей и средств, учёт разницы между желаемым и допустимым, между индивидуальной свободой и общественным интересом. А это труд, требующий не столько инструментов, сколько зрелости — моральной, интеллектуальной, цивилизационной. И пока эта зрелость остаётся недостижимой даже в тех обществах, где технический прогресс давно стал нормой, эффективное применение социальной инженерии продолжает оставаться скорее мечтой, чем реальностью.

Само выражение «социальная инженерия» в современном языке часто вызывает настороженность, словно за ним скрывается нечто манипулятивное, способное лишить человека свободы и превратить общество в лабораторию для экспериментов. В этом скепсисе легко узнать тень прошлого — эпох, когда великие теории о переустройстве мира оборачивались системой насилия, где индивид терял право на ошибку и выбор. Ассоциации с тоталитарным контролем, с вмешательством в личное, с попытками вылепить универсального гражданина по жесткому шаблону сделали этот термин тяжёлым, почти недопустимым в этической дискуссии. И всё же за этим словом скрывается гораздо более широкий и многообещающий смысл, если только попытаться освободить его от груза исторических искажений.

Можно говорить о социальной инженерии в совершенно ином ключе — как о стремлении не переделывать человека, а бережно и умно преобразовывать среду, в которой он живёт. Не диктовать, а подсказывать. Не ломать привычки, а формировать атмосферу, в которой лучшие человеческие качества расцветают без насилия и принуждения. Такая инженерия не строит идеологии, не ищет врагов, не делит на «правильных» и «неправильных». Она исходит из уважения к человеческой сложности и верит в потенциал каждого — не как лозунг, а как рабочий принцип.

## **ГЛАВА ВТОРАЯ. ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНАЯ МОДЕЛЬ СОЦИАЛЬНОЙ ИНЖЕНЕРИИ**

Позитивная социальная инженерия не требует отказа от технологий и планирования, но использует их с другой целью: не чтобы навязывать поведение, а чтобы создавать пространство, где доброе и честное становится удобным, привычным, комфортным. Она не занимается массовой дрессировкой, а создаёт такие улицы, такие школы, такие рабочие пространства, где спонтанная доброжелательность оказывается логичным продолжением повседневности. Это не наивный гуманизм, а прикладная наука о том, как обустраивать быт, город, политику, чтобы человек чувствовал себя в них не мишенью, а участником.

При этом важно избегать иллюзий о том, что можно окончательно избавиться от зла или конфликтов. Речь не идёт об идеализации общества, а скорее о том, как минимизировать соблазн разрушения, сделав созидание более доступным. Там, где забота становится привычкой, а доверие — допустимым риском, сама логика поведения меняется. Даже незнакомые люди в такой системе оказываются способными к сотрудничеству, потому что среда подсказывает: здесь так принято, здесь это возможно.

Эта новая форма социальной инженерии не нуждается в громких лозунгах. Она действует тихо, но последовательно, через мелкие преобразования

повседневности, через смягчение границ, через поддержку, а не через контроль. И именно в этой незаметной работе может заключаться путь к устойчивому обществу, где разные люди, сохраняя свою индивидуальность, не мешают друг другу жить, а иногда даже помогают — не потому что обязаны, а потому что так легче дышать.

В этой книге не звучат обвинения и разоблачения, которые давно утратили силу воздействия, исчерпав себя в череде бесплодных разоблачительных речей. Их эффект оказался разрушительным, но не созидательным, унося за собой веру в перемены и оставляя только пепел разочарования. Ведь там, где стремились построить совершенный мир, утопии одна за другой распадались под тяжестью собственных амбиций, несмотря на благородные побуждения, лежавшие в их основе. Столь возвышенные намерения, породившие проекты создания «нового человека», каждый раз приводили к страданиям тех, кого пытались улучшить или перестроить, не учитывая естественного течения жизни и сложной структуры человеческой души.

Истоки этих неудач не стоит искать в злонамеренности. Проблема глубже и тоньше: в том, что сам замысел часто строился на насилии над многообразием. Стремление унифицировать, подчинить единым нормам, лишить личного ритма и сломать естественную форму привело к тому, что прекрасные идеи оборачивались жестокими реализациями. А между тем возможно было бы избрать иной путь — путь мягкости и уважения, где главной ценностью становилась бы внутренняя логика каждого человека. Вместо грубого конструирования личностей —

внимательное прислушивание к тому, что уже есть в человеке от природы.

Мир не нуждается в универсальной модели, как не нуждается река в бетонном русле, если её воды могут свободно находить дорогу среди камней. Скорее он требует тонко сбалансированного сосуществования множества способов бытия, где различие не воспринимается как угроза, а становится частью общего богатства. Социальная инженерия в этом контексте способна преобразиться: стать деликатным искусством настройки, а не авторитарным чертежом. Освободившись от иллюзии «единственно верного», она может обрести уважение к различию и пластичность, позволяющую сохранить достоинство каждого.

В каждом человеке уже заложены тихие, но устойчивые импульсы — стремление заботиться, играть, доверять, взаимодействовать. Их не нужно формировать, словно из глины. Гораздо важнее не мешать им, не глушить их страхом, принуждением и избыточным контролем. Там, где окружающее пространство не провоцирует к преступлению, а поддерживает уважение к себе и другим, там и общественная структура выстраивается иная: прочная, но не жесткая, справедливая, но не мстительная.

Чрезмерные запреты не очищают нравственность, они развращают тем, что создают соблазн нарушить их. Там, где система сама толкает к сопротивлению, где она несправедлива и коварна, нарушитель уже не видится врагом, а становится жертвой. Поэтому в подлинно совершенном устройстве нет требования быть

безупречным — есть пространство для того, чтобы и ошибающемуся нашлось место, где можно жить без стыда и страха.

Образ общества, где присутствует атмосфера истинной семьи, не должен ассоциироваться с наивностью, если в этой семье есть пространство для различий, для молчаливого принятия, для терпения к несовпадениям. Не изменяя человека насильно, можно преобразить окружающее — сделать его таким, чтобы дурные поступки стали просто неестественными, лишёнными смысла. Тогда и врать, и красть, и убивать станет не нужно — не потому, что запрещено, а потому, что незачем.

Не рай, где все одинаково хороши, а мир, где каждый, даже непохожий, оказывается нужным — вот к какому будущему стоит стремиться. Это не идеализм, это трезвый и терпеливый взгляд на реальность, где человеческое достоинство становится опорой. Книга эта, не навязывая решений, лишь приглашает к новому способу мышления, где больше не нужно конструировать личность, подгоняя её под схемы, но можно создать такие условия, при которых путь к добру становится естественным выбором.

## **ГЛАВА ТРЕТЬЯ. ИСТОРИЯ И ТРАНСФОРМАЦИЯ СОЦИОИНЖЕНЕРНОГО МЫШЛЕНИЯ**

Социальная инженерия постепенно сформировалась как особый инструмент целенаправленного преобразования социальной реальности, начиная с осторожных попыток анализа и влияния на поведение больших групп и завершая сложными моделями вмешательства в саму ткань общественных процессов. Основанная на междисциплинарном подходе, она вобрала в себя черты философии, социологии, психологии, кибернетики и даже менеджмента, превратившись в действенный механизм, способный направлять развитие социальных систем, будь то небольшие коллективы или масштабные общественные формации.

Начиная со второй половины XIX столетия, в момент, когда массовая грамотность и доступ к информации стали оказывать определяющее влияние на общественные установки, стало очевидным, что средства массовой информации обладают потенциалом программировать поведенческие реакции населения. Во времена мировых войн — сначала Первой, а затем и Второй — государственные структуры, оказавшись перед необходимостью быстро мобилизовать внутренние ресурсы, обратились к новым методикам социального управления. Именно тогда начали закладываться основы прикладной социальной инженерии, ориентированной на точечное и системное вмешательство в общественные процессы ради достижения четко очерченных целей.

В Соединённых Штатах одним из ранних примеров такой деятельности стал Хоторнский эксперимент, организованный в 1920-х годах под руководством Элтона Мейо. Сначала представлявший собой попытку выяснить, как освещение влияет на производительность труда, эксперимент быстро перерос в исследование человеческих отношений в коллективе, показав, что психологические и социальные факторы оказываются не менее значимыми, чем материальные стимулы. Позднее Мейо, уже в годы Второй мировой войны, возглавил группу при правительственной комиссии, интегрируя социологические методы в производственные процессы для повышения эффективности и уменьшения текучести кадров.

Параллельно с американскими практиками в Советском Союзе формировалась своя модель социальной инженерии. Центральный институт труда под руководством Алексея Гастева занялся так называемой научной организацией труда, стремясь систематизировать и рационализировать деятельность человека в условиях промышленного производства. Здесь социальная инженерия обрела черты идеологического проекта, нацеленного на формирование нового типа личности — дисциплинированного, подчинённого ритму производственного процесса и внутренне мотивированного к выполнению своей социальной роли.

Впоследствии в разных странах нарастало стремление применить научно-технические подходы для управления общественными отношениями и ценностными установками с детства, прививая поколениям

предопределённую систему взглядов и поведения. Подобное вмешательство имело целью не просто адаптацию к текущим условиям, но и формирование устойчивых направлений развития общества, соответствующих интересам власти или элитных групп. Особенно активно такие подходы использовались тоталитарными режимами, стремившимися контролировать не только внешние действия граждан, но и внутренний мир личности, её потребности, интересы и устремления.

На Западе к проблематике социальной инженерии обратился Карл Поппер, посвятивший этой теме значительные фрагменты своих трудов, особенно в работах «Нищета историцизма» и «Открытое общество и его враги». Он противопоставлял два подхода — утопический и фрагментарный. Первый, стремящийся к радикальному преобразованию общества по единому плану, он критиковал за непредсказуемость последствий и склонность к насилию, в то время как второй считал допустимым и полезным, если он строится на эмпирических знаниях и ограниченных, тщательно выверенных изменениях, поддающихся контролю.

Социальная инженерия, как сфера деятельности, постепенно обросла чёткими процедурами, позволяющими не только наблюдать, но и вмешиваться в динамику социальных систем. Эти процедуры включают в себя этапы оценки текущего состояния, прогностического анализа внешней и внутренней среды, построения моделей будущего, проектирования желаемых изменений, планирования шагов по реализации задуманного и, наконец, внедрения

инновационных социальных технологий, направленных на достижение запланированных результатов.

Сами объекты социальной инженерии варьируются от масштабных, сложно структурированных обществ до малых групп, собранных по признаку цели или профессиональной принадлежности. В зависимости от уровня сложности и характера связей внутри системы различают макроуровень, где речь идёт о государстве или цивилизационном комплексе в целом, мезоуровень, охватывающий организации и объединения со смешанным характером регулирования, и микроуровень, на котором действуют четко структурированные и управляемые группы с ограниченным числом участников.

Сложность объекта влияет на выбор подхода и используемой парадигмы. Утопическая парадигма стремится к созданию идеальных форм общественного устройства, игнорируя возможные издержки. Научно-прикладная исходит из признания необходимости посредничества между субъектом и объектом воздействия, а синергетическая учитывает не только рациональные, но и ценностные основания социальных изменений, предполагая, что любое вмешательство требует тщательного выбора точек приложения усилий, с учётом устойчивости и взаимосвязанности всех элементов системы.

В современной отечественной практике выделяются несколько направлений, каждое из которых ориентировано на преобразование социальной среды в соответствии с определённой логикой. Социетальное направление включает в себя формирование базовых

социальных институтов, таких как система образования или здравоохранения. Региональное и муниципальное направления стремятся к укреплению локальных сообществ, создавая прочные горизонтальные связи. Организационное сосредоточено на построении эффективных структур внутри компаний и учреждений. Групповая инженерия, в свою очередь, занимается формированием команд и сообществ, способных совместно достигать целей, задаваемых как внутренними, так и внешними условиями.

Социальное проектирование будущего, если оно стремится к жизнеспособности и внутреннему равновесию, не может строиться на одном лишь фундаменте свободы или исключительно на опоре солидарности. Эти две силы, каждая по-своему важная, лишь вместе формируют устойчивое основание для общества, в котором возможно развитие без разрушения, и стабильность без насилия. Свобода без солидарности быстро вырождается в конкуренцию, где сильный диктует правила, а слабый исчезает с поля зрения, не оставив следа. В то же время солидарность, лишённая уважения к индивидуальному выбору, незаметно превращается в удушающую опеку, где личное стремление воспринимается как угроза общему порядку.

Поэтому инженерия общественного пространства, нацеленная на будущее, обязана удерживать сразу два направления: с одной стороны, сохранять пространство для личного пути, неповторимого и порой странного; с другой — выстраивать прочные нити взаимной поддержки, которые не навязываются извне, а прорастают из ощущения, что все связаны между собой

хоть и невидимо, но неразрывно. В такой системе человек остаётся собой, не становясь функцией и не теряя собственного темпа, и в то же время не замыкается в одиночестве, потому что знает: рядом всегда есть другие, не такие, как он, но тоже важные.

Эта двойственная направленность требует тонкой настройки. Нельзя позволить свободе превратиться в равнодушие, как нельзя допустить, чтобы солидарность стала прикрытием для принуждения. Их равновесие не задаётся однажды и навсегда — оно постоянно уточняется, настраивается, подвижно, как дыхание. Там, где присутствует только контроль, исчезает доверие. Там, где царит только произвол, исчезает забота. И потому задача социальной инженерии — не в том, чтобы спроектировать жёсткую модель, а в том, чтобы создать живую ткань, в которой свобода движется по коридорам солидарности, а солидарность, в свою очередь, не подавляет, а оберегает свободу.

Этот подход не требует героических усилий. Он проявляется в устройствах повседневности: в правилах, которые защищают, а не карают; в законах, которые направляют, а не душат; в городском пространстве, где можно быть собой, не отгораживаясь. Он начинается с уважения к слабым и продолжается признанием того, что сила не должна становиться доминированием. Это и есть та точка, в которой свобода и солидарность, перестав быть антагонистами, становятся компаньонами, ведущими общество к состоянию, в котором человек остаётся свободным не потому, что один, а потому, что рядом с другими.

## **ГЛАВА ЧЕТВЁРТАЯ. ПРИНЦИПЫ ПОЗИТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ИНЖЕНЕРИИ**

Любая социальная структура, стремясь к жизнеспособности, неизбежно обращается к принципу устойчивости. Общество должно работать надёжно, как механизм, где каждый элемент на своём месте, где согласованность действий порождает предсказуемый и управляемый результат. В этом смысле функциональность — не дань техническому мышлению, а условие выживания: система, в которой нарушена взаимосвязь частей, рано или поздно приходит в состояние распада. Однако, обретая стройность, общественный порядок не должен терять свою человеческую плоть. Внутри чёткой организационной логики обязано сохраняться место для мягкости, эмпатии и доверия, без которых сама идея общежития теряет смысл.

Машина может быть точной, но не должна быть жестокой. Потому что человек — не деталь, не винт и не цифра в отчёте. Общество, выстроенное по строгим правилам, но лишённое внутренней чуткости, способно превратиться в идеально функционирующий кошмар, где личная боль перестаёт быть значимой, а несовпадение с нормой приравнивается к вине. Настоящая устойчивость не в бесчувственной надёжности, а в способности системы адаптироваться, смягчать напряжение, замечать слабое и принимать неоднозначное. Ведь то, что не

гнётся, легко ломается, а то, что игнорирует живое, неизбежно становится мёртвым.

Гуманность в общественном устройстве — это не декорация, не украшение на корпусе строгой конструкции. Это его внутренняя основа. Без неё любые реформы превращаются в систему принуждения, где дисциплина поддерживается страхом, а порядок достигается унижением. Такое общество может казаться крепким, но оно уязвимо: как только исчезает внешний контроль, исчезает и порядок. Только там, где людей не стыдят за уязвимость, не толкают к покорности угрозой, не заставляют быть удобными вопреки природе — только там возникает подлинная прочность, способная выдержать и кризис, и перемену.

Функциональность, сочетаемая с человечностью, открывает возможность построения пространства, в котором дисциплина не означает насилия, а структура не становится тюрьмой. Это тот редкий баланс, при котором правила не унижают, а защищают; ограничения не парализуют, а направляют. Когда человек ощущает, что в системе, частью которой он является, его не оценивают по шаблонам, не заставляют соответствовать единственному образцу, тогда и сама система начинает дышать свободнее — обретая устойчивость, потому что в её основе не страх, а доверие.

В человеческой природе заложено странное и на первый взгляд противоречивое сочетание: стремление делиться, ощущать причастность и, одновременно, потребность в уединении, в сохранении собственной границы, в

молчании. Эти два состояния, часто противопоставляемые друг другу, на деле не являются противниками. Осмысленная взаимопомощь и комфортное одиночество не борются за первенство — они существуют в одной плоскости, как день и ночь, сменяя друг друга в ритме, заданном самой жизнью. Личность обретает целостность не в подавлении одной из этих сторон, а в умении чередовать их, находя равновесие между растворением в общей ткани и возвращением к себе.

Идея новой этики, рождающейся не на основе абстрактных моральных императивов, а на понимании природы, позволяет взглянуть на эти состояния без осуждения. Помогать, проявлять участие, быть рядом, когда кто-то нуждается — это не только культурная норма, но и биологически подкреплённый импульс. На глубоком уровне человек получает удовольствие от взаимности, от сонастройке с другим, от сопричастности. Нейрохимия поддерживает эти жесты, высвобождая окситоцин, эндорфины — молекулы доверия, радости и тепла. Но в то же время важно признать: право не делиться, не вступать в контакт, отказаться от участия — тоже существует. Оно не делает человека плохим, не обесценивает его. В условиях, где помощь становится обязательной нормой, она теряет свою подлинность, превращаясь в обязанность, которая тяготит и выхолащивает смысл участия.

Поэтому новая общественная чувствительность, если она стремится к устойчивости, должна уметь удерживать оба этих начала — поддержку и дистанцию — не противопоставляя их. Сообщество, в котором можно как

помогать, так и отказываться от помощи без страха быть обвинённым, — это сообщество, в котором и эмпатия, и границы существуют в согласии. Такое общество не наказывает за одиночество и не требует постоянной социальной активности. Оно предоставляет пространство, где проявление человечности не диктуется извне, а вырастает из внутреннего согласия, из свободы выбора быть рядом или остаться в тени.

Уважение к этой свободе меняет и саму структуру взаимодействия: помощь перестаёт быть инструментом власти, дележ — показателем морали, а одиночество — признаком отчуждения. Всё это становится частью одного большого дыхания, где вдох — это открытость миру, а выдох — это возвращение к себе.

В поисках подходов, способных преодолеть тупики прошлого и не повторить ошибок прежних социальных конструкций, складывается новый контур социальной инженерии — осторожной, этически выверенной, чуткой к человеческому многообразию. Она уже не стремится к универсальным рецептам счастья и гармонии, не навязывает жестких норм, не пытается упростить сложное. Напротив, её основные принципы формируются вокруг признания сложности социальной материи, уязвимости человеческой свободы и важности доверия как основания устойчивых систем.

Одним из главных ориентиров становится открытость — не только в смысле прозрачности намерений и методов, но и в признании самого права общества участвовать в определении направлений своего преобразования. Подобная открытость требует отказаться от модели, в

которой субъект социальной инженерии действует как внешний по отношению к объекту наблюдатель и преобразователь. Напротив, речь идёт о соучастии, в котором инициатива не исходит лишь от одного центра, а распределяется между множеством точек, включая сообщества, экспертные группы, отдельных граждан и даже цифровые среды. Это не инструментальное управление, а структурирование возможностей, в которых выбор делается внутри самой социальной системы.

С этим принципом напрямую сопряжена ненасильственность как методологическое требование. В отличие от прежних подходов, в которых целесообразность могла оправдывать принуждение и давление, социальная инженерия будущего отвергает любые формы манипулятивного воздействия или подавления. Её практика строится на согласии, на добровольном участии и признании легитимности отказа. Именно через отказ, несогласие и альтернативу обнаруживается истинное поле свободы, которое должно сохраняться в любой социальной модели, претендующей на устойчивость. Вмешательство допустимо лишь там, где оно принимается, где оно сопровождается доверием и не нарушает право человека на автономию и личный выбор.

Неотъемлемым становится и принцип множественности — признание и поощрение разнообразия социальных форм, культурных моделей, способов объединения и взаимодействия. Универсальность здесь уступает место полифонии. Разнообразие не рассматривается как препятствие, которое нужно преодолеть ради единства, а

признаётся как условие для подлинной жизнеспособности системы. Чем больше форм, чем гибче границы между ними, тем выше устойчивость, тем глубже интеграция индивидуального опыта в общую ткань социума. Такая инженерия не стремится стандартизировать отношения, а создает пространство, в котором сосуществуют разные логики — от традиционных сообществ до сетевых сообществ по интересам, от устойчивых институтов до временных союзов и групп.

Особое значение приобретает способность к саморегуляции и обучению. Вместо жёсткой иерархии вводится идея «умной» среды — инфраструктуры, способной на основе анализа данных, открытой обратной связи и моделирования поддерживать гибкое равновесие. Подобная среда должна не управлять, а сопровождать — выявляя слабые сигналы, предупреждая конфликты, предоставляя участникам доступ к ресурсам и решениям без навязывания единственно верного пути. Здесь инженерия становится скорее посредником, фасилитатором, чем архитектором; она не строит, а сопровождает рост, направляя, но не подчиняя.

Этическая подотчётность выходит на первый план, как условие любой социоинженерной практики, претендующей на легитимность. Каждый проект, каждое вмешательство должно сопровождаться ясной артикуляцией своей ценностной базы, прозрачным обоснованием методов и возможностью общественного обсуждения. Ошибки неизбежны, и потому создаётся система, в которой ошибки не скрываются, а становятся основой переоценки и обучения. Это инженерия,

основанная не на контроле, а на ответственности — добровольной, принятой и проверяемой.

Наконец, в центре этой новой парадигмы оказывается человек не как объект воздействия, а как субъект взаимодействия — уязвимый, сложный, внутренне противоречивый, но именно благодаря этому способный к росту, пониманию и изменению. Именно с признания этой человеческой сложности начинается тот путь, по которому может двигаться социальная инженерия, не утрачивая своей надежды на улучшение жизни и не разрушая при этом саму её основу.

## ГЛАВА ПЯТАЯ. РАЗНООБРАЗИЕ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОСТИ

Когда социальная инженерия перестаёт стремиться к единственному универсальному порядку и начинает вплетать в свою ткань множественность форм жизни, различие мировоззрений, моделей поведения и культурных кодов, она обретает то качество, без которого ни одно общественное устройство не может сохранить себя в меняющемся мире — устойчивость. Не в смысле застывшего равновесия, лишённого движения, но как способность оставаться жизнеспособным, гибко реагируя на внутренние и внешние вызовы, не теряя при этом целостности и смысла.

Разнообразие, будучи вплетённым не постольку поскольку, а как структурный элемент, перестаёт быть объектом регулирования и становится источником обновления. В таких системах каждая форма, будь то институт, сообщество или культурная норма, не вытесняет другие, а находит своё пространство, в котором может сосуществовать с иными. Это не механическое сосуществование, не накопление отличий ради экзотики, а живая сеть взаимного влияния, в которой разное не разрушает общее, а обогащает его, привнося в него опыт, невозможный в условиях однородности.

Такой подход требует отказа от прежней логики — логики контроля, подчинения, централизации. Вместо вертикалей возникает множество перекрёстных связей, слабых, но плотных, гибких, но устойчивых. Эти связи формируются не сверху, не по чьей-то воле, а на стыках

интересов, практик и нужд, возникающих спонтанно, но укладываемых в общую конструкцию, если та оставляет для них место. В подобных системах сама среда становится площадкой самоорганизации, где каждая новая форма или модель, прежде чем утвердиться, вступает в контакт с уже существующими, испытывая их и себя на прочность, совместимость, актуальность.

Интеграция разнообразия не означает его механической фиксации в виде набора этнических, профессиональных или идеологических различий. Речь идёт о более глубоком уровне — о признании множественности как принципа организации. То есть о таком проектировании социальных структур, в котором само право быть другим не нуждается в специальном оправдании. Это не терпимость, которую можно отменить в случае угрозы, а основа взаимодействия, которую нельзя обойти без разрушения самой системы.

Только в условиях признания множественности возможно формирование подлинно устойчивых общественных механизмов. Такие механизмы, как показала история, не способны долго сохранять функциональность, если они построены по образцу замкнутой иерархии или замкнутого культурного монолита. Каждый пример социального давления, каждый случай вытеснения инаковости, каждое насильственное уравнивание ведут к внутреннему надлому, рано или поздно проявляющемуся в виде кризиса — политического, этического, ценностного. Напротив, там, где система допускает внутреннюю вариативность, где механизмы коррекции работают не по

шаблону, а с учётом реальных различий, она сохраняет способность не только выживать, но и развиваться.

Разнообразие, встроенное в саму структуру социоинженерных решений, превращается в условие адаптивности. В непредсказуемом мире, где угрозы приобретают сетевой характер, а перемены могут возникать одновременно на разных уровнях, именно вариативность решений, их множественное происхождение и отсутствие единой точки отказа становятся главным условием выживания. Системы, в которых все элементы работают по одному образцу, выходят из строя целиком. А те, где различие является нормой, переносят удар, перераспределяя нагрузку, изменяя свои контуры, не утрачивая целого.

В таких условиях задача социальной инженерии состоит не в том, чтобы упорядочить мир до полного соответствия модели, а в том, чтобы создать пространство, в котором возможны разные пути, и в котором каждый путь может быть поддержан инфраструктурой, не навязывающей форму, но обеспечивающей возможность движения. Это пространство не требует отказа от общего — напротив, оно формирует общее заново, на основе взаимного признания, на основе договора, постоянно обновляемого в опыте сосуществования.

Определённым образом, не упрощая общество до единства, а усложняя его до устойчивости, социальная инженерия начинает выполнять свою подлинную функцию — не строить идеальное, а поддерживать живое.

Универсальность, стремясь охватить всё единым правилом, неизбежно срезает края, выравнивает различия, упрощает то, что по своей природе не поддаётся полному описанию в одном языке или модели. В попытке охватить многообразие единой схемой, она подменяет живую реальность абстрактной формой, удобной для управления, но враждебной к органической саморегуляции. Общество, сведённое к единому коду, к набору универсальных стандартов, начинает терять способность к адаптации, ведь адаптация требует прежде всего многообразия — идей, решений, подходов, реакций.

Сложность не есть хаос; она представляет собой тонкое взаимодействие множества различий, находящихся в состоянии постоянного напряжения и взаимной настройки. Именно за счёт этого напряжения система остаётся живой. Внутренние противоречия, множественность интересов, различие способов восприятия реальности — всё это, будучи признанным и включённым в структуру, превращается из угрозы в ресурс. Там, где универсальность исключает, сложность вбирает. Там, где универсальность устанавливает порядок ценой исключения, сложность сохраняет равновесие через согласование.

Живучесть, в этом смысле, становится не результатом совершенства, а плодом устойчивой несовершенности. Социальная система, допускающая ошибку, признающая множественность взглядов, открытая к переменам, гораздо более устойчива к кризисам, чем та, что основана на догме и однозначности. В ней всегда существует

пространство для манёвра, возможность перераспределения функций, переработки смыслов, выстраивания новых форм солидарности. Это делает такую систему гибкой, способной к внутреннему росту и обновлению без разрушения своей основы.

Социальная инженерия, отказавшись от универсального подхода как единственно возможного, приближается к более зрелому, сложностному мышлению. В нём нет стремления к окончательному решению, нет веры в незыблемый порядок. Есть готовность работать с противоречиями, выстраивая не схему, а среду — открытую, полифоничную, допускающую пересечение разнородных линий и возникающую не вопреки различию, а благодаря ему. Только такая среда способна стать основой живучей общественной структуры — неидеальной, но живой.

Когда общество становится подлинно жизнеспособным, в его пространстве обретают легитимность различные формы существования — от привычных и закреплённых нормами до тех, что ещё только пробуют себя, колеблясь на границе допустимого и нового. Оно перестаёт быть единообразной системой с чётко заданной матрицей, где отклонение воспринимается как угроза. Напротив, именно в многообразии моделей жизни, способов мышления, форм взаимодействия и выбора стратегий кроется его внутренняя сила, способность не разрушаться при встрече с неизвестным, а впитывать это неизвестное, превращая его в ресурс дальнейшего развития.

Сосуществование несхожего не есть просто параллельность — это постоянное пересечение, контакт, влияние. Разные способы мышления вступают в диалог, где ни один не может доминировать окончательно, но каждый способен обогатить другой, расширив горизонты понимания. Люди, исповедующие разные ценности, действующие по разным логикам, строят мосты не вопреки различиям, а потому что только через них открывается перспектива сложного и устойчивого единства. Такое общество не требует от своих членов быть похожими; оно предлагает им быть включёнными — независимо от того, насколько они соответствуют ожиданиям большинства или традиционным образцам поведения.

Разнообразие форм сотрудничества, в этом контексте, означает отказ от единственного способа взаимодействия как универсального и обязательного. Одни структуры будут строиться на формализованных правилах и контрактных отношениях, другие — на негласных соглашениях, эмпатии, спонтанной солидарности. Одни будут следовать логике иерархии и функциональности, другие — сетевой взаимосвязи и гибкости. Важно, чтобы каждая из этих моделей имела возможность развиваться, обрастать собственной логикой, не уничтожаясь требованиями единого стандарта. Только тогда общество перестаёт быть жёсткой машиной, которая требует от всех одного ритма и одного тембра, и становится подобием сложного организма, где разные органы действуют по собственным законам, но работают на общее сохранение целого.

Появляется особый тип устойчивости — не та, что держится на подавлении и централизации, а та, что создаётся за счёт внутреннего баланса между разнородными элементами. И если одна часть временно утрачивает эффективность, другая способна её компенсировать, не разрушая всей конструкции. Это позволяет обществу не замерзнуть в достигнутом, не застывать в раз и навсегда утверждённой форме, а оставаться живым, постоянно движущимся, корректирующим себя без катастроф.

Такое сосуществование требует не просто технической настройки или правовой базы, но и культурной привычки к признанию и уважению инаковости. Оно формируется постепенно, через воспитание способности слышать, видеть, чувствовать другого без немедленного стремления переубедить, подчинить, исправить. Это становится фундаментом нового понимания общественного устройства, в котором различие не нуждается в оправдании, а единство рождается не из подчинения, а из согласия.

Толерантность, слово, некогда означавшее способность сосуществовать с различием, сегодня обросло такими коннотациями, что стало звучать почти с оттенком упрёка. Толерантность, задуманная как условие мирного и уважительного общежития, нередко начинает ассоциироваться с ригидной идеологией, требующей безусловного следования заранее установленным шаблонам принятия. В этой форме она действительно утрачивает живую суть и превращается в жёсткую доктрину, где любое сомнение, любое отклонение, любая попытка задать вопрос воспринимается как акт

враждебности. И тем самым — парадоксально — вступает в противоречие с собственным замыслом.

Но если отвлечься от полемического налёта и вернуться к исходному смыслу, станет ясно, что подлинная толерантность вовсе не сводится к механическому терпению или принудительному одобрению всех форм поведения. Её глубинное содержание — в признании права другого быть иным, не становясь при этом объектом исключения, агрессии или давления. Это не эмоция, не идеологическая установка, а архитектурный принцип социальной среды, где не просто допускается различие, а изначально проектируется возможность существования разного без ущерба для целого.

Толерантность в этом смысле подобна несущей конструкции в здании, предназначенном для жизни разных жильцов с несхожими привычками, взглядами и ритмами. Она не предполагает отказа от личных убеждений, не требует безусловного одобрения всего, что встречается. Она лишь выстраивает пространство, в котором границы возможного определяются не страстью к унификации, а устойчивостью к конфликту. Это пространство, где не обязательно соглашаться, но важно уметь быть рядом без попытки уничтожить, переделать или вытеснить.

Новая социоархитектура, основанная на этом понимании, отказывается от бинарной логики: либо полностью принимаешь, либо становишься врагом. Она допускает сложное, многослойное отношение к иному — уважение без симпатии, признание без восторга, сосуществование без растворения. В ней возможно напряжение, возможно

несогласие, но оно не разрушающее, а структурирующее. Различие не исключается, а удерживается в пределах взаимной автономии.

Такое общество не стремится быть нейтральным — оно полно контрастов, резонансов, несовпадений. Но именно за счёт этого оно и удерживается — не на единомыслии, а на умении выдерживать многоголосие. Толерантность здесь перестаёт быть лозунгом и становится инженерным решением, вписанным в само основание социальной среды. Это не требование быть "хорошим", не моральный императив — это технологическое условие сложной и живучей системы, в которой невозможно просчитать поведение всех элементов, но можно создать конфигурацию, допускающую их совместное присутствие.

Навязывание единственной, пусть даже тщательно выверенной и нравственно обоснованной модели жизни, всегда оборачивается внутренним напряжением, которое рано или поздно становится разрушительным. Система, стремящаяся к однородности, утрачивает гибкость, необходимую для адаптации к изменчивым условиям. Она становится хрупкой, потому что каждый элемент должен соответствовать одному образцу, и любое отклонение воспринимается как сбой, подлежащий устранению. В таких условиях любое инакомыслие превращается в угрозу, а любой нетипичный выбор — в вызов порядку. Но общественный организм, построенный по логике исключения, неизбежно входит в конфликт с самой своей природой.

Жизнь не сводится к одному способу быть. Разные контексты, судьбы, темпераменты и убеждения формируют столь же разные маршруты, и если система не способна их вмещать, она неизбежно начинает бороться с частью собственной ткани. В этом и проявляется антисистемность навязывания — не в бунте против внешних врагов, а в разрушении внутренних связей, которые могли бы быть прочными, если бы не были насильно сведены к одной траектории. Принудительное равенство в выборе образа жизни не уравнивает, а искажает, не объединяет, а фрагментирует, вытесняя тех, кто не вписывается, на обочину или в зону молчаливого протеста.

Множественность же, напротив, не рассеивает энергию общества, а делает её циркуляцию более сложной и устойчивой. Когда у человека есть возможность выбирать не из единственного одобренного сценария, а из множества путей, возникает естественное распределение интересов, ролей и стремлений. Кто-то уходит в глубину ремесла, кто-то строит семью, кто-то ищет смысл в служении, а кто-то в свободе передвижения и экспериментах с границами себя. Всё это — формы существования, не поддающиеся своду единых правил, но при этом создающие то, что может быть названо внутренним дыханием общества.

Такое общество не застывает в единственном образе себя, не начинает повторять собственные ритуалы до автоматизма. Напротив, множественность моделей поведения становится формой профилактики застоя. Когда доступ к новизне, к альтернативе, к праву проживать свою жизнь иначе остаётся открытым,

исчезает острая потребность в разрушении ради перемен. Ведь перемены становятся возможны без разрушения. Агрессия в таких условиях снижается, не потому что подавляется, а потому что теряет необходимость. Там, где можно быть собой, отпадает нужда бороться за место в чьей-то чужой системе.

Парадоксально, но именно включение различий в основу общественного порядка даёт ощущение общего. Потому что общее перестаёт быть унифицированным. Оно становится связью между несхожими, рамкой, в которой возможно многое, и ничто не требует от всех быть одинаковыми. Только при этом условии система становится живой, и только при этом условии может переживать кризисы не как разрушение, а как очередной этап развития.

## ГЛАВА ШЕСТАЯ. ТРАНСФОРМАЦИЯ МОТИВАЦИИ И ЭТИКА ВЗАИМОПОМОЩИ

Впервые за всё время существования человеческой цивилизации складывается парадоксальное ощущение, что от самого человека — того, кто веками был центральной фигурой труда, политики, культуры, войны и прогресса — больше ничего, по сути, не требуется. Не нужно, чтобы он добывал, создавал, рассчитывал, передвигал, обслуживал, контролировал. Интеллектуальные алгоритмы, машинные сети и автоматизированные системы всё увереннее берут на себя эти функции — с большей точностью, меньшими издержками, без усталости и без моральных колебаний.

На этом фоне вырисовывается образ новой модели общественного устройства, в которой человеку, кажется, остаётся только одна миссия: не мешать. Не нарушать гладко работающий поток систем, не сбивать ритм инфраструктуры, не вмешиваться в отлаженные процессы. Ему предлагается быть — но быть тихо, в стороне, желательно счастливо, но необязательно полезно. Быть как частный случай в большой диаграмме автоматической жизни.

Это состояние одновременно освобождает и обесценивает. С одной стороны, исчезает принуждение — не требуется работать, чтобы выжить, не нужно соответствовать, чтобы вписаться в структуру. С другой — утрачивается само представление о значимости человеческого участия. Прежняя логика, в которой человек был нужен как созидатель, как элемент механизма или как носитель воли, заменяется новой: в

ней человек — скорее потребитель эмоций, пользователь среды, наблюдатель процессов, но не их двигатель.

Общество начинает походить на зону мягкой изоляции, где каждому предоставляется личное пространство для удовольствия, самовыражения, микровыборов, но в пределах общей экосистемы, где всё уже предусмотрено. ИИ прокладывает маршруты, регулирует температуры, моделирует кризисы и предотвращает их ещё до появления симптомов. Работает логистика, прогнозируются конфликты, персонализируется здравоохранение, выравниваются колебания экономики — без участия тех, для кого всё это делается.

Возникает новый вызов, уже не технический, а философский: если от человека больше ничего не требуется, чем он становится? Какой может быть его смысл, если его вклад перестаёт быть необходимым? И что такое счастье, когда оно обеспечивается внешними средствами, а не вырастает из усилия, сопряжённого с целью и значением?

Может оказаться, что главной задачей будущего станет не борьба за ресурсы или контроль над информацией, а поиск способов вернуть человеку глубину бытия в мире, где от него, кажется, больше ничего не ждут.

В условиях, когда прежние основания человеческой необходимости — труд, защита, выживание, передача навыков — постепенно утрачивают свою актуальность, а машины берут на себя не только физические, но и когнитивные, логистические и даже творческие функции, обостряется главный вопрос: зачем быть человеком, если

быть нужным больше не обязательно? Эта пустота, возникшая не в результате утраты, а на фоне избытка — комфорта, безопасности, автоматизации — требует не объяснений, а новой формы наполнения. И, возможно, она уже давно лежит на поверхности, так близко, что её не замечают именно потому, что ищут слишком далеко.

Люди, когда их не принуждают, а просто оставляют в покое с другими людьми, нередко проявляют одно из самых устойчивых и древних свойств своей природы — способность помогать. Помогать спонтанно, бескорыстно, не ради похвалы или пользы, а ради ощущения сопричастности, в котором и заключена глубинная радость. Этот импульс, не сводимый к стратегии выживания или общественному договору, выходит за пределы рационального и становится чем-то большим: формой существования, в которой человек вновь ощущает себя частью живой ткани, а не изолированным пользователем среды.

Если внимательно присмотреться, почти все состояния, которые по-настоящему наполняют человека — забота, дружба, воспитание, участие, слушание, защита, совместное преодоление трудностей — связаны не с достижением, а с отношением. Не с результатом, а с присутствием. И не с оценкой, а с чувством, что «я есть для кого-то». И, что не менее важно, что кто-то есть для меня — не по обязанности, не по контракту, а потому что так устроено.

В мире, освобождённом от нужды, возникает не пустота, а возможность. И эта возможность — не в развлечении, не в потреблении, не в культе самореализации, а в

простом — быть полезным не потому, что нужно, а потому что можно. Помогать без принуждения, участвовать без расписания, делиться не из страха, а из полноты — именно здесь может рождаться новый смысл человеческой жизни, не навязанный извне, а вырастающий из самой человеческой природы, если её не задавливать системами, регламентами, страхом и подозрением.

Тот, кто помогает, не становится слабее. Он становится свободнее — от закрытости, от изоляции, от иллюзии полной самодостаточности, которая, как правило, приводит к одиночеству. Помощь — это не жертва, это способ принадлежать без порабощения, быть в связи без зависимости. И потому именно она может стать новым основанием для того, чтобы быть — в эпоху, когда всё остальное можно делегировать алгоритмам.

Страх долгое время оставался главным рычагом управления человеческим поведением. На нём строились дисциплинарные системы, армейские уставы, школьные правила, государственные режимы. Он был прост, надёжен и воспроизводим: угроза наказания или изгнания заставляла подчиняться, действовать, держаться в рамках. Но в долгосрочной перспективе страх всегда оказывается хрупкой опорой. Он не рождает приверженности, не формирует смысла, не вызывает сопричастности. Он лишь откладывает срыв до момента, когда давление станет невыносимым, а система — непродуктивной.

Внутренняя мотивация — совсем иное основание. Она не исходит из внешнего запрета, а вырастает из внутреннего

соответствия. Человек действует не потому, что боится, а потому, что чувствует: это правильно, уместно, нужно. Не потому, что должен, а потому, что хочет быть частью чего-то большего, не теряя себя. Такая мотивация гораздо устойчивее: она не требует постоянного контроля, не нуждается в угрозах, не исчерпывается при первой неудаче. Она сохраняется в трудностях, обретает форму в неоднозначности, и с каждым повторением укореняется глубже, превращаясь в привычку жить осмысленно.

Ошибкой прошлых эпох было то, что стремление к добру, к участию, к взаимопомощи подавалось как акт жертвенности, как героический отказ от себя ради других. Такая риторика вызывала восхищение, но мало кого вела за собой в повседневной жизни. Человек, которому говорят, что он должен жертвовать, рано или поздно отступает, исчерпав силы. Гораздо плодотворнее подойти иначе: не требовать жертвы, а раскрывать пользу. Объяснить, показать, развернуть перед человеком не абстрактную мораль, а конкретный смысл — в том, что быть полезным не только правильно, но и приятно; не только нужно другим, но и обогащает самого участника. Что вовлечённость — не потеря времени, а его качественное наполнение.

И если к этому прибавляется удобная, интуитивно понятная организация — платформы, сервисы, формы сотрудничества, в которых легко найти, где именно можно быть полезным, и с кем, и как — мотивация не только сохраняется, но и развивается. Там, где нет барьеров, где нет пафоса, но есть возможность начать с малого, участвовать не на словах, а в деле — там внутреннее желание становится действием. Поддержка

превращается в структуру, взаимодействие — в процесс, а случайная помощь — в устойчивую практику, приносящую удовлетворение, сопричастность и самоуважение.

Не лозунг и не приказ, а среда и приглашение. Не возвышенная проповедь, а понятное «вот как можно начать». Всё это не отменяет сложностей, не делает мир идеально доброжелательным, но создаёт ту самую атмосферу, в которой созидание оказывается проще, чем разрушение. И в которой быть полезным становится не подвигом, а самым естественным способом быть.

Добро, превращённое в долг, теряет свою силу. Оно перестаёт быть свободным действием и становится формальностью, бременем, ритуалом, за которым уже не стоит живого участия. Там, где человека обязывают быть добрым, он либо отдаляется от самой идеи, ощущая насилие под благим предлогом, либо подменяет внутреннее движение внешней покорностью. Но настоящая щедрость не растёт на почве долга — она возникает из тишины, из личного импульса, из опыта соприкосновения с другим, в котором нет принуждения и ожиданий. Именно поэтому в обществе, где ценится свобода не как лозунг, а как основа совместного бытия, добро может быть только выбором.

Потребность делать добро — вовсе не изобретение моралистов и не культурный артефакт, внедрённый в общество с целью воспитания послушных граждан. Это не акт самопожертвования, не философская прихоть и даже не вынужденная плата за право существовать в обществе. На самом деле, склонность помогать, быть

полезным, сочувствовать и заботиться — глубоко укоренённый инстинкт, пронизанный самыми древними структурами мозга. Эволюция сберегла этот механизм не случайно, ведь он дал биологическое преимущество тем, кто был не просто сильнее, а кто умел взаимодействовать, поддерживать, выживать сообща.

Когда мать прижимает ребёнка к себе, в её мозгу вспыхивает сеть, которая некогда служила исключительно заботе о потомстве, но теперь легко активируется и при участии в более сложных социальных формах — дружбе, партнерстве, сообществе. Эта же система, словно древний якорь, обеспечивает устойчивость человеку в обществе, снижает реакцию на стресс, уменьшает тревожность, подавляет страх, понижает давление. И если изначально она помогала потомству выжить, то позже стала незаменимым инструментом в жизни каждого — от старика до подростка.

Однако эта система не срабатывает автоматически. Она требует активации — действиями, словами, намерениями, которые соответствуют её глубинному коду: бескорыстная забота о других. И если проявления добра делаются из-под палки или ради корысти, система либо не включается, либо запускает обратный процесс, погружая человека в стресс и изнеможение. Именно поэтому вынужденный уход за родственником с тяжёлым недугом истощает. А та же самая помощь, но совершённая добровольно и по зову сердца, становится источником энергии.

Выражение "делай добро и получишь удовольствие" больше не принадлежит исключительно морализаторским проповедям. Его можно прочесть в медицинских трудах, научных отчётах, в таблицах с уровнем гормонов, фиксируемых после актов альтруизма. Выброс окситоцина, успокаивающий гнев, восстанавливающий нервные ткани, укрепляющий иммунитет, сопровождает даже простое сочувствие. Сердце, наполненное добротой, действительно работает лучше – и не в поэтическом, а в клиническом смысле. Этот гормон, связывающий партнёров в моногамных парах, укрепляющий дружбу и привязанность между детьми и родителями, стал невидимым архитектором устойчивых сообществ. Там, где окситоцин течёт свободно, исчезает отчуждение, снижается склонность к агрессии, угасает ощущение одиночества.

Но этому нельзя научить через призывы. Нужно развивать привычку. Надо вводить в образовательную среду новый тип предметов, где не учат благородству как подвигу, а показывают доброту как ресурс, столь же мощный, как интеллект или физическая сила. Ученик не должен учиться "быть хорошим", как некогда учили правильно складывать портфель. Он должен прочувствовать: простое участие в жизни другого – это путь к внутреннему равновесию, здоровью, долгожительству, счастью. Как учат вкусу искусства или музыки, точно так же следует обучать навыку сопереживания, отклику, внутреннему удовольствию от того, что удалось кому-то помочь – а затем ещё и наблюдать, как этот эффект повторяется снова и снова.

Пусть первое время это будет проба, упражнение, почти как игра. Пропусти кого-то в очереди, позвони бабушке, подними сумку упавшую у прохожего, отнеси еду в приют – и заметь, что с телом происходит что-то хорошее. Возможно, это не будет мгновенное озарение, но внутренняя система заботы потихоньку начнёт вспоминать своё предназначение. Она подаст знак – короткой вспышкой удовлетворения, приливом сил, ясной головой после стресса, чуть более лёгким сердцем в груди. И человек, который впервые осознал, как приятно отдавать, непременно захочет повторить.

Но тут же появляется противовес. Общество, привыкшее к эгоистичной выгоде, подозрительно ко всему бескорыстному. Добро должно быть оформлено, задокументировано, иметь бэйджик, регистрацию, официальный сайт и банковский счёт. Спонтанное, неконтролируемое доброделание вызывает тревогу – как будто с таким человеком что-то не так. Его пытаются обуздать, объяснить, направить. Но именно в этом кроется главная беда: механическое добро, как и механическая любовь, не приносит ни того, кто получает, ни тем более тому, кто даёт – настоящего внутреннего эффекта. Только живая искренность, отказ от ожидания благодарности, свобода в выборе объекта заботы – активируют ту самую древнюю, глубинную систему.

Поэтому учить нужно не столько поступкам, сколько внутреннему отклику. Не объяснять, почему важно помогать, а создавать условия, при которых ребёнок или взрослый сам обнаружит, что после помощи ему становится лучше. И затем — повторять. Регулярность добрых дел сродни физическим упражнениям: сначала

тяжело, потом привычно, затем необходимо. Если этот процесс встроить в культуру, привязать к повседневности, если государство будет создавать условия, а не инструкции, если в каждом дворе найдётся хотя бы одна возможность просто и незаметно быть полезным – то из этого постепенно вырастет не утопия, а новая модель общества.

Причём речь идёт не об идеальном будущем, где все альтруисты, а о вполне практическом мире, в котором люди наконец поняли: помогать другим – это и способ справиться со стрессом, и лекарство от пустоты, и биологический путь к осмысленной жизни. Когда миллион людей ищут удовольствие в потреблении – ресурсы истощаются. Когда хотя бы тысяча найдёт его в том, чтобы отдавать – ресурсы восполняются сами собой.

Вот почему стоит начать с малого. Пусть добродетель станет не обязанностью, а хобби, не подвигом, а повседневной привычкой. Пусть оно будет тихим, необязательным, почти невидимым. Но если в каждом дне окажется хоть одна возможность сделать что-то хорошее, и человек не просто не откажется, а будет рад её найти – тогда, возможно, не придётся больше убеждать никого в пользе добра. Оно станет естественным, как дыхание, как сон, как смех, как всё то, без чего нельзя представить настоящую жизнь.

Наблюдая за тем, как формируются устойчивые социальные связи у разных видов животных, особенно у социальных млекопитающих, становится очевидным: альтруистическое поведение не является исключением

или «сбоем в системе», а напротив — устойчивым, многократно воспроизводимым адаптивным механизмом. Эволюция сохраняла его, оттачивала, закрепляла в виде целых цепочек физиологических, гормональных и поведенческих паттернов, поскольку оно напрямую повышало шансы на выживание группы. Там, где одна особь заботилась о другой, вероятность, что группа как целое справится с угрозами, болезнями, нехваткой ресурсов — возрастала. И если в случае с заботой о потомстве механизм очевиден, то гораздо интереснее, что такие же нейробиологические цепи стали срабатывать и в более сложных формах — в дружбе, в коллективной взаимопомощи, даже при помощи незнакомцам.

Система, регулирующая такую модель поведения, известна как *caregiving system* — система заботы. Она эволюционно производна от материнского инстинкта, однако в процессе естественного отбора обрела универсальность, распространившись на любые формы социального взаимодействия. Именно эта система задействует сложный ансамбль нейронных структур и гормональных сигналов, формируя у индивида мотивацию заботиться о других, и, что особенно важно, вызывает у него при этом чувство удовлетворения, радости, а подчас и эйфории.

Центральным элементом этой цепи является окситоцин — гормон, вырабатываемый в гипоталамусе и выделяющийся в кровоток и мозг при контактах, близости, прикосновениях и проявлениях доверия. Он усиливает чувство привязанности, вызывает расслабление, снижает тревожность, повышает эмпатию

и, что особенно примечательно, активирует зоны мозга, связанные с системой вознаграждения. Эти же области — прилежащее ядро, вентральная область покрышки, медиальная орбитофронтальная кора — возбуждаются, когда человек влюблён, испытывает сексуальное возбуждение, получает пищевое удовольствие или даже выигрывает в азартной игре. Удивительным образом, именно эти структуры оживают и в моменты бескорыстной помощи.

Таким образом, доброе поведение в буквальном смысле вознаграждается мозгом, и это вознаграждение выражается в гормональном "букете", включающем, помимо окситоцина, дофамин и эндогенные опиоиды. Их совместное воздействие вызывает приятные, подчас острые эмоции, сравнимые по своей интенсивности с эйфорией в момент влюблённости. Влюблённость, как известно, не просто эмоциональное состояние, а нейробиохимический процесс, где дофамин и окситоцин играют ключевую роль, усиливая чувство привязанности и стремление к повторению переживания.

Именно поэтому добродетель, особенно спонтанное, не вынужденное, может вызывать аналогичные всплески удовольствия. Ученые фиксируют учащение сердцебиения, расширение зрачков, подъём настроения, всплеск активности в центрах удовольствия — всё это сходно с физиологическими проявлениями романтической страсти. При этом характер удовольствия от альтруизма уникален: он лишён тревоги, характерной для любовной зависимости, и сопровождается устойчивым состоянием внутреннего покоя и радости, напоминающим эффект медитации или долгого объятия.

Исследования показывают, что регулярная практика помощи другим закрепляет эти реакции, подобно тому, как физические упражнения тренируют мышцы. Постепенно добродетель становится не только источником удовольствия, но и привычной формой эмоционального саморегулирования. Это легко объяснить с точки зрения адаптации: если у индивида появляется возможность поддерживать себя через помощь другим, он обретает дополнительный способ справляться со стрессом, тревогой и социальной изоляцией — теми факторами, которые в природе снижают шансы на выживание.

Таким образом, с эволюционной точки зрения, альтруизм оказался не слабостью, а стратегией. Эмоциональный отклик на добро, возникающий в мозге, был встроен в систему вознаграждения, чтобы закреплять и повторять поведение, способствующее выживанию группы. А поскольку группы, где индивиды помогали друг другу, оказывались более устойчивыми и продуктивными, природный отбор сохранял и усиливал этот механизм.

Получается, что всякий, кто чувствует прилив счастья, помогая другому, не идёт наперекор биологии, а напротив — следует древнему и прочному коду, отточенному миллионами лет эволюции. Добро — не идеологема, не религиозная заповедь, не педагогическая норма. Это — инстинкт, от которого зависит не только моральное состояние общества, но и здоровье, продолжительность жизни и психологическая устойчивость каждого отдельного человека.

Чтобы понять, почему любовь и бескорыстная помощь вызывают настолько мощные эмоциональные переживания, необходимо рассмотреть участие нейротрансмиттеров и гормонов, которые выступают химическими посредниками между ощущением и действием, мыслью и телом. Несмотря на различие в внешнем выражении — романтическое влечение и бескорыстное доброделание — нейрофизиологические процессы, лежащие в их основе, поразительно схожи, как если бы природа использовала одни и те же биохимические ключи, чтобы открывать разные двери к выживанию и кооперации.

В первую очередь стоит обратиться к дофаминовой системе. Дофамин — это нейромедиатор, основной «агент удовольствия и мотивации», который высвобождается в ответ на всё, что мозг воспринимает как потенциально полезное или значимое. Он усиливает чувство ожидания награды и закрепляет поведение, которое к этой награде приводит.

Во время влюблённости дофамин активно высвобождается в вентральной области покрышки (VTA) и направляется в прилежащее ядро (*nucleus accumbens*, NAcc) — важный компонент системы вознаграждения. Это вызывает ощущение эйфории, притока энергии, фокусировку на объекте любви, навязчивые мысли и потребность в повторном взаимодействии. При этом активируются и допаминовые пути в медиальной орбитофронтальной коре, ответственные за принятие решений и оценку ценности переживания. Чем чаще

любовь взаимна, тем сильнее закрепляется эта реакция как «вознаграждаемая».

Почти идентичные нейроанатомические структуры и химические реакции активируются, когда человек оказывает бескорыстную помощь другому, особенно если этот акт воспринимается как осмысленный, значимый и добровольный. Исследования с использованием функциональной МРТ (fMRI) показали: когда испытуемые жертвуют деньги на благотворительность или совершают добрый поступок, у них возбуждаются те же дофаминергические центры, включая VTA и NAcc. Это приводит к всплеску положительных эмоций, близких по структуре к тем, что испытываются в момент признания любви или физической близости.

Однако дофамин — только часть уравнения. Центральную роль в обоих процессах играет окситоцин, нередко называемый «гормоном любви и доверия». Он высвобождается в ответ на физическую близость, прикосновения, объятия, сексуальные отношения — и, как оказалось, в ответ на социальное одобрение, эмпатию, благодарность и помощь другим. Окситоцин действует как модулятор дофаминовой системы, усиливая её чувствительность к социально значимым стимулам и одновременно снижая активность миндалины, структуры, связанной с тревогой и страхом.

При влюблённости уровень окситоцина стремительно повышается, укрепляя привязанность и чувство эмоциональной безопасности. Он связывается с рецепторами в гипоталамусе и лимбической системе,

способствуя формированию устойчивой пары и ощущению доверия к партнёру. В экспериментах было показано, что интраназальное введение окситоцина улучшает способность распознавать эмоции на лицах и усиливает привязанность — не только к партнёру, но и к членам своего социального круга.

При добровольной помощи другим, особенно если она сопровождается эмпатией, у человека тоже происходит значительное повышение уровня окситоцина. Причём это происходит не только у того, кто получает помощь, но и у самого помогающего. В этот момент активируются нейроны зеркальной системы, обеспечивающие эмпатическое распознавание состояний другого. Окситоцин, в свою очередь, подавляет реакцию кортизола, снижает давление, расширяет сосуды и даёт ощущение телесного тепла, уюта, спокойствия — как при объятии любимого человека.

Дополняя окситоцин, эндогенные опиоиды (например,  $\beta$ -эндорфин) активируются как при сексуальной близости, так и при совершении актов добродетели. Эти вещества связываются с опиоидными рецепторами в мозге, вызывая чувство удовольствия, лёгкой эйфории, снятия боли и тревоги. Примечательно, что те же рецепторы активируются при использовании наркотиков, таких как морфин или героин, что указывает на высокую силу удовольствия, сопровождающего бескорыстное поведение.

При этом серотонин — ещё один ключевой нейромедиатор — помогает стабилизировать настроение после всплеска дофамина и регулирует чувство

удовлетворения и покоя. В устойчивых любовных отношениях уровень серотонина постепенно выравнивается, помогая партнёрам сохранять чувство близости без излишней эмоциональной нестабильности. Аналогично, при устойчивой привычке помогать другим, серотонин обеспечивает эмоциональный фон уверенности, наполненности и спокойного счастья.

Таким образом, любовь и добродетель — это не просто социальные или моральные явления, а встроенные в биологию механизмы, использующие одни и те же нейрохимические цепи. Их цель — укрепить социальные связи, способствовать кооперации, выживанию и продолжению рода. Эволюция создала мощный способ поощрения поведения, способствующего выживанию не только индивида, но и его окружения.

Чтобы продемонстрировать наглядно параллели между влюблённостью и бескорыстной помощью:

Компонент	Любовь	Альтруизм / Добродетель
Дофамин	Эйфория, мотивация к сближению	Удовольствие от помощи, мотивация к повторению
Окситоцин	Привязанность, доверие, расслабление	Эмпатия, социальное единение, снижение тревожности
Эндогенные опиоиды (β-эндорфин)	Физическое удовольствие, эйфория, снятие боли	Радость от заботы, облегчение страдания другого
Серотонин	Эмоциональная устойчивость, чувство удовлетворения	Стабильное чувство благополучия, социальное одобрение
Нейроны зеркальной системы	Эмпатия, узнавание эмоций партнёра	Сопереживание, способность почувствовать чужую боль
Снижение активности миндалины	Понижение страха и тревожности	Уверенность, смелость помочь даже в трудной ситуации

Приглашаю вас ознакомиться с моей статьей The neurobiology of love and altruism: Converging pathways of social reward and human survival — Нейробиология любви и альтруизма: пересекающиеся пути социального вознаграждения и выживания человека, опубликованной в Global Science News. В этой работе я рассматриваю нейробиологические механизмы, лежащие в основе таких сложных социальных явлений, как любовь и альтруизм. Буду рад вашему вниманию к моей статье, где я раскрываю, как эмоциональные и поведенческие акты взаимопомощи могут быть ключевыми элементами не только для личного благополучия, но и для выживания всего человеческого вида.

Будущее, к которому постепенно движется общественная мысль, открывает возможность существования не по заранее прописанным моделям, а по внутреннему ритму каждого. В нём человек может быть щедрым, отзывчивым, вовлечённым — но на своих условиях, в своём темпе, в той мере, в какой сам ощущает необходимость. Это не отказ от взаимности, а переход к другой её форме: не обязывающей, не распределённой по разнарядке, а вырастающей из доверия. В таком мире быть добрым — не значит соответствовать, не значит заслуживать место. Это значит проживать свою человечность, потому что она приносит радость, смысл, покой. Или не проживать — и это тоже допустимо.

Свобода быть добрым, но и свобода не быть — в этом и заключается зрелость новой социальной среды. Человеку не нужно доказывать своё право на уважение через

активизм, участие, жертвенность. Он не обязан оправдывать свою ценность тем, что приносит пользу. Его присутствие уже достаточно. И когда это принимается обществом как основа, а не как временная уступка, тогда и помощь, и участие, и забота становятся чище, тише, глубже. Не от страха быть осуждённым, не ради оценки, а просто потому, что это возможная форма жизни.

Сама идея общественного устройства постепенно перестаёт быть основанной на функциональной полезности. Человек может не вписываться, не выделяться, не стремиться к совершенству. Он может молчать, наблюдать, ошибаться, быть в стороне. И при этом не быть чужим. Он может быть частью целого, не отказываясь от своей непохожести. И только тогда, когда помощь перестаёт быть требованием, когда доброта перестаёт быть обязанностью, она становится подлинной — свободной, уместной, живой.

Этика зрелого альтруизма — формула, точно передающая суть изменяющегося представления о человеческой взаимности в условиях, когда доброта перестаёт быть предписанием и становится личным выбором. Такая альтруистическая позиция больше не основана на чувстве долга, моральной вине или социальной нужде. Она вырастает из внутренней полноты, из состояния достаточности, когда человек отдаёт не потому, что должен компенсировать, искупить или заслужить, а потому что в нём есть избыток — внимания, тепла, силы, покоя.

Это и есть зрелость: не аскетическая самопожертвенность, не идеологический героизм, а ровная, устойчивая способность быть полезным — без подавления себя, без поиска внешнего подтверждения. Подобный альтруизм не требует жертвенности как символа нравственности. Он спокойно соразмерен, знает пределы, уважает свободу другого и свою собственную. В нём нет мании спасать или переучивать, нет тревожной привязанности к чужому страданию как источнику собственного смысла. Он не компенсирует внутреннюю пустоту — наоборот, свидетельствует о наполненности.

Именно поэтому помощь, исходящая из полноты, оказывается чище и свободнее. Она не навязывается, не давит, не требует благодарности. Она не перерастает в контроль. И тот, кто помогает, остаётся свободным — не потому, что равнодушен, а потому что не делает другого своим долгом. Там, где исчезает обязательность помощи как моральной повинности, появляется пространство для помощи настоящей — уважительной, деликатной, своевременной.

Зрелый альтруизм может выглядеть сдержанным. Он не кричит о себе, не ставит условия, не требует признания. Но именно он формирует ту среду, в которой доброта перестаёт быть исключением и становится частью обыденного, спокойного ритма жизни. В такой этике добро не противоположно свободе — оно в ней укоренено. И только в этой связке — свободы и полноты — человек может быть по-настоящему полезен, не теряя себя.

Настоящее добро не нуждается в награде, но и не обязано быть мучительным. Оно не требует самоуничтожения, не зовёт к подвигу, не претендует на героизм. Скорее наоборот — оно укореняется в способности испытывать тихое удовлетворение от самого процесса отдачи, от соприкосновения с другим, от участия, которое не истощает, а восполняет. Такое добро не ищет отражения, но не брезгует ответным теплом; не стремится к признанию, но не отвергает благодарность, если она возникает. Оно свободно от расчёта, но не обязательно бесчувственно. В нём есть место радости — простой, сдержанной, глубокой.

Однако именно в этой тонкой связи между удовольствием и действием кроется опасность: щедрость, не осознанная как свободный выбор, легко может превратиться в форму власти. Там, где помощь становится рычагом влияния, она теряет своё основание. Добро, оказанное с расчётом на признательность, подчинение или возврат, перестаёт быть добром и становится тонкой формой манипуляции. Особенно опасно, когда благодеяние превращается в обязательство для другого — принять, подчиниться, измениться. В такой логике исчезает равенство, и даже добрые жесты начинают создавать не сообщество, а иерархию.

Поэтому новый альтруизм, к которому может прийти зрелое общество, не возвышается над повседневностью. Он не требует особого повода. Это не великий поступок, а мягкая привычка — замечать, реагировать, участвовать в пределах своих возможностей. Это не напряжённый внутренний труд, а скорее форма этической гигиены, в которой забота становится таким же естественным

элементом, как уважение к пространству, внимательное слушание или способность не мешать. Он скромн, ненавязчив, и именно в этом — его устойчивость.

В этой системе координат право помочь — не обязанность. Это жест, доступный, но не требуемый. Человек может захотеть — и не захотеть. Может почувствовать готовность — или усталость. Может отозваться — или пройти мимо. И оба выбора сохраняют его достоинство. Потому что помощь перестаёт быть критерием ценности. Она становится одной из форм свободы. И только там, где есть право не помогать, появляется подлинная ценность помощи: не вынужденной, не предписанной, не привязанной к чувству вины, а выбранной — как способ быть собой в пространстве, где каждый жест сохраняет внутреннюю подлинность.

## ГЛАВА СЕДЬМАЯ. СРЕДА КАК АРХИТЕКТОР ПОВЕДЕНИЯ

Среда, в которой живёт человек, далеко не нейтральна. Она не просто фон для действия, а активный соучастник, который незаметно формирует выбор, направляет поведение, очерчивает пределы возможного. Именно она, а не абстрактные убеждения, во многом определяет, каким станет поступок: внимательным или равнодушным, открытым или замкнутым, щедрым или настороженным. Архитектура, организация пространства, звучание публичной речи, структура интерфейса, ритм городской жизни — всё это становится своеобразным проектировщиком привычек, настроений, реакций. Там, где среда провоцирует отчуждение, человек быстро становится закрытым. Там, где она поощряет доверие, доброжелательность становится естественным тоном повседневности.

Если в обществе хотят поддерживать устойчивые формы доброжелательного взаимодействия, усилия не должны ограничиваться нравоучениями или кампаниями просвещения. Необходимо работать с самими условиями, в которых принимаются решения. Удобство помощи, прозрачность участия, лёгкость вовлечения — всё это имеет не меньшее значение, чем мотивационные речи. Человеку, которому приходится преодолевать барьеры, чтобы сделать добро, труднее будет повторить это действие. Но если жест доброжелательности вписан в логику среды — если он становится простым,

ненавязчивым, очевидным — то он и укореняется как привычка.

По этой причине будущее социальной инженерии всё чаще связывается не с изменением взглядов, а с тонкой настройкой среды. Не призывать к альтруизму, а устраивать общественное пространство так, чтобы он оказывался удобным и естественным. Не воспитывать щедрость, а делать её технически доступной. Не бороться с агрессией, а устранять её повседневные источники — шум, спешку, анонимность, визуальный хаос, отсутствие личных зон. Грамотно организованная среда не подавляет и не уговаривает — она подсказывает, направляет, поддерживает. И в этом смысле именно она становится настоящим архитектором поведения — не навязчивым, не репрессивным, а продуманным и бережным.

Простые вещи — скамья в нужном месте, интонация в официальном сообщении, кнопка «помочь» рядом с кнопкой «пропустить», человеческая последовательность в интерфейсе услуги — могут изменить не одно частное решение, а целую цепочку взаимодействий. Там, где среда говорит «тебе тут рады», легче улыбнуться. Там, где она организована с расчётом на доверие, возникает привычка к взаимности. Так рождается новая культура поведения — не на лозунгах, а на практике. Не в борьбе, а в поддержке. Не в требовании, а в проектировании.

Проблема не столько в людях, сколько в той среде, которая ежедневно подталкивает их к реакциям,

противоречащим их собственным представлениям о справедливости, достоинстве и доброте. В большинстве случаев человек не выбирает эгоизм, грубость или агрессию как осознанную стратегию — он к ним вынужден. Его втягивает в них структура повседневности: перегруженная, тревожная, конфликтная, организованная по принципу конкуренции и дефицита, где каждый жест открытости может быть воспринят как слабость, а доверие — как просчёт.

Среда, в которой приходится жить, часто построена на недоверии: от бюрократических процедур до интерфейсов цифровых систем. Она воспроизводит подозрение, закрепляет дистанцию, вознаграждает изворотливость и равнодушие. В таких условиях ложь становится не личным пороком, а адаптацией. Насилие — не спонтанным срывом, а ожидаемой формой реакции. Борьба — не результатом личного выбора, а необходимостью, встроенной в каждодневную схему выживания. И потому попытки «исправить» человека, не меняя самой среды, в которой он вынужден действовать, обречены на разочарование. Они воспринимаются как лицемерные и глубоко несправедливые: тех, кто сражается, упрекают за то, что они дерутся; тех, кто устал, — за то, что не улыбаются.

Если задача действительно заключается в том, чтобы освободить человеческое поведение от разрушительных паттернов, начинать следует не с нравоучений и не с репрессий, а с пересмотра самой архитектуры условий. Там, где система взаимодействия построена так, что сотрудничество выгоднее конфликта, где честность оказывается проще, чем уловка, а помощь — технически

удобнее, чем отказ, человек почти всегда выбирает путь меньшего напряжения. И если этот путь ведёт к доброжелательности, участие становится формой нормы.

Никто не становится жестоким в пустоте — агрессия редко возникает в изолированном вакууме. Ей предшествуют десятки мелких стимулов: очередь, где нет порядка; интерфейс, который запутан и обесценивает усилия; служба, отвечающая шаблоном; улица, где никто не смотрит в глаза. Все эти элементы кажутся малозначительными, но именно они формируют атмосферу. Именно они и есть среда. И если её перестраивать — не снаружи, а изнутри, не через лозунги, а через конкретные формы организации — можно будет наблюдать, как меняется и поведение. Спонтанно, без насилия, без переучивания. Просто потому, что человек отзывается на другое. И тогда окажется, что вовсе не нужно перевоспитывать человечество — достаточно перестроить обстоятельства, в которых оно ежедневно существует.

Архитектура — не только про здания, улицы или интерфейсы. Это способ организации среды, в которой разворачивается повседневная жизнь, где принимаются решения, возникают импульсы, совершаются действия. Именно она, во всех своих проявлениях — от городской площади до формулировки юридической нормы, от дизайна цифрового сервиса до очередности в поликлинике — создает фоновую логику поведения, ту рамку, в пределах которой человек выбирает, как ему быть: замкнуться или открыться, проявить агрессию или терпение, обмануть или довериться.

Если в этих структурах заложено напряжение, фрагментарность, подозрение, то и реакции соответствующие: оборонительные, жёсткие, разъединённые. Но если сама ткань среды устроена так, что открытость оказывается удобной, вежливость — не затруднительной, а доброжелательность — выгодной по времени, энергетике, эмоциональной отдаче, то поведение начинает смещаться. Не из-за воспитания или принуждения, а потому что человеку проще выбрать ту форму, которая уже вписана в контекст, становится логичной, почти рефлекторной.

В этом смысле архитектура общественных пространств должна быть не только функциональной, но и этически активной. Пространство, где предусмотрены места для уединения и для встречи, где потоки людей не сталкиваются лбами, где можно отдохнуть без покупки и пообщаться без страха — уже само по себе формирует уважительную атмосферу. Точно так же цифровые сервисы — их язык, логика, обратная связь — могут быть устроены так, чтобы человек чувствовал себя не объектом регулирования, а участником взаимодействия. Когда к нему обращаются по-человечески, когда интерфейс не унижает, не усложняет, не провоцирует раздражения, — в ответ возникает мягкость, а не озлобление.

Законы, в свою очередь, тоже подчиняются архитектурному принципу. Их формулировки, процедуры, санкции и исключения — это своего рода нормативное пространство, в котором человек или сталкивается с жесткостью и недоверием, или получает сигнал: тебе здесь верят, с тобой считаются. И если

законодательная система направлена не на максимальное сдерживание, а на поддержку устойчивых отношений и справедливого разрешения, она перестаёт быть машиной подавления и становится конструкцией доверия.

Так возникает новый взгляд на проектирование среды: как на социальную инженерию мягкой формы, где доброжелательность не пропагандируется, а поддерживается структурно. В такой архитектуре нравственность не навязывается, а вытекает из контекста. И тогда этика перестаёт быть абстрактной категорией, а становится частью повседневной логики — тихой, но устойчивой.

Структура, в которой человек существует, задаёт не только внешние рамки, но и сами траектории возможного поведения. Повседневные решения, реакции, способы выживания и самоопределения чаще возникают не из свободного выбора в чистом виде, а как ответ на ограничения, созданные системой: социальной, экономической, архитектурной, юридической. В этом смысле поведение — не столько функция характера, сколько отражение среды. Оно неотделимо от инфраструктуры, от доступа к ресурсам, от распределения возможностей, от того, как устроено «нормальное».

Именно поэтому такие явления, как бедность, зависимость, бездомность, не могут рассматриваться как результат индивидуального отклонения, как частный сбой в чьей-то судьбе. Это не личный выбор, а симптом

поломки всей системы. Когда улица оказывается единственным убежищем, а социальные службы — лабиринтом, в который невозможно попасть без цифрового профиля, регистрации и терпения на месяцы ожидания, человек не выбирает маргинальность — он в неё выталкивается. Он становится невидимым не потому, что исчезает, а потому что для него больше не осталось места в «нормальной» структуре.

Такая системная поломка воспроизводит себя постоянно — в архитектуре городов, где не предусмотрены зоны для передышки; в законодательстве, где за ошибку следует автоматическое исключение; в экономике, где стабильность требует неравенства; в технологиях, которые становятся фильтром, а не мостом. И пока структура остаётся враждебной, попытки «перевоспитывать» отдельных людей, призывать их к ответственности или «мотивировать» к возвращению в общество, оказываются жестом поверхностным и, подчас, жестоким. Потому что они не изменяют условия, в которых это поведение стало единственно возможным.

Если смотреть глубже, становится ясно, что сами критерии «нормальности» нуждаются в пересборке. Человек не должен доказывать своё право на безопасность, на укрытие, на уважение. Эти вещи не могут зависеть от его продуктивности или способности адаптироваться. Структура, в которой отсутствует безусловное основание для человеческого достоинства, не просто порождает отклонения — она сама является отклонением. И потому задача социальной инженерии будущего — не в том, чтобы исправлять людей, а в том,

чтобы проектировать такие системы, в которых быть уязвимым не означает быть исключённым.

Структура порождает поведение. Но она может быть устроена так, чтобы вызывать не отчуждение, а сопричастность; не борьбу, а доверие; не выталкивание, а включение. Тогда даже самые уязвимые состояния перестанут быть концом, а станут точкой начала — не нового подвига, а просто жизни, в которой место найдётся каждому.

Поддержка утрачивает свою тяжеловесность, формальность и ритуальность, когда перестаёт быть исключением и превращается в элемент повседневной среды. Необязательно ждать кризиса, чтобы предложить участие; не нужно особого повода, чтобы включиться в общее дело или просто быть рядом. Там, где помощь не требует героизма, а присутствует как тихая возможность, она воспринимается естественно — как часть культурного ландшафта, как обыденный ритм взаимодействия.

В какой-то момент, не столько по плану, сколько по внутренней необходимости, в моём доме появился приют. Не как учреждение, не как благотворительный проект, и уж тем более не как героическое предприятие. Всё началось с одного человека, которому просто некуда было идти. Потом появился второй. Потом стало понятно, что места — немного, но достаточно, чтобы кто-то мог на время остановиться, выдохнуть, не объясняя, не доказывая, не каясь. Так постепенно пространство, в

котором раньше была просто моя жизнь, стало пространством ещё чьего-то восстановления.

Я не ставил перед собой задачи «спасать» или «переделывать». Скорее, просто открыл дверь в тот момент, когда закрывать её казалось неестественным. Люди, которые приходили, были разные: кто-то потерял жильё, кто-то — связь с близкими, кто-то просто устал от необходимости быть сильным каждый день. У каждого был свой ритм, своя боль, свой способ молчать. Но общее между ними — и, возможно, между всеми нами — это потребность хоть раз оказаться в месте, где ничего не требуют, где не оценивают по продуктивности, где можно быть, не производя смыслов и не выдавая благодарность.

Приют в доме — это не проект, это среда. Она требует не дисциплины, а внимания. Не инструкций, а тишины. В какой-то момент я понял, что главная забота — это не в том, чтобы кормить, лечить или наставлять, а в том, чтобы не вмешиваться слишком резко в чужую хрупкость. Просто быть рядом. Убрать лишние триггеры. Сделать так, чтобы человеку не нужно было бороться за элементарное.

Конечно, бывали трудности. Жилищные, бытовые, эмоциональные. Не всё всегда было легко, не всё — понятно. Но эта форма существования, в которой дом перестаёт быть частным укрытием и становится местом, где временно можно выжить и немного восстановиться, дала мне не меньше, чем тем, кто приходил. Потому что вместе с ними уходит представление о себе как о «хозяине», «владельце», «организаторе». Возникает

ощущение, что ты просто участник общего процесса, в котором ни у кого нет лишнего.

Дом, в котором появился приют, не стал лучше. Он стал тише. Медленнее. Местами — уязвимее. Но, возможно, именно в этом и заключается та самая новая форма устойчивости: когда стены не защищают от мира, а приглушают его давление, давая человеку время собрать себя обратно. И этого уже достаточно, чтобы сказать: да, оно имеет смысл.

Основная задача, вокруг которой постепенно и оформился сам замысел приюта, заключалась не только в предоставлении крыши над головой или еды. Всё это, конечно, важно, но временно. Главное было — помочь тем, кто оказался на улице, восстановить своё право на базовую социальную поддержку. Не создать для них новую реальность, а вернуть им доступ к той, откуда их когда-то исключили — по случайности, из-за бюрократии, психической нестабильности, правовых пробелов или просто человеческой усталости.

Многие из тех, кто пришёл, формально имели право на пенсию, инвалидность, пособие, медицинскую помощь. Но между этим правом и его реализацией лежал сложный, часто непроходимый путь: отсутствие документов, постоянной регистрации, цифровых навыков, доступа к электронной системе, понимания языка официальных формуляров. Иногда — банальное отсутствие телефона. И почти всегда — внутреннее ощущение, что обращаться бессмысленно, что в этой системе они не имеют голоса.

Моей задачей стало не просто объяснить, как работает государственный механизм, а выступить посредником — не между человеком и властью, а между ним и непрозрачной, фрагментированной, холодной структурой, которая формально обязана помочь, но делает это неохотно и запутанно. Это были не «благие дела», а техническая, упрямая, кропотливая работа: восстановление паспорта, сбор справок, помощь в подаче заявлений, объяснение алгоритмов действия. Часто — сопровождение на приём, написание запросов, долгие разговоры с учреждениями, которые, как правило, не настроены решать вопросы быстро и по существу.

И каждый раз, когда удавалось довести процесс до результата — назначение пенсии, получение медицинского полиса, постановка на учёт в центр занятости или получение социального жилья, — это не было актом «спасения». Это было восстановлением базового равенства: того самого, которое юридически закреплено, но практически недоступно для самых уязвимых.

Самое трудное — даже не в бюрократии, а в том, что большинство этих людей уже перестали верить, что что-то возможно. Приходилось медленно, терпеливо, день за днём, буквально с нуля возвращать не абстрактную надежду, а рабочее чувство: «ты ещё существуешь в системе, и у тебя есть права». Не просто жильё — а признание. Не просто помощь — а статус. Не подавание — а доступ к норме.

И, наверное, именно в этом проявлялась та новая логика заботы, о которой так часто говорят теоретически. Когда доброжелательность не подвиг, а структурная задача. Когда цель — не разовая помощь, а подключение человека к устойчивой системе. И когда видно: не сломанные они — сломана среда. И если немного подремонтировать её — пусть в одном окне, пусть в одном кабинете, — это меняет не только чью-то судьбу. Это укрепляет саму ткань того, что называется обществом.

В начале девяностых, когда мне довелось посещать курс по социальной помощи «битахон социали» в Иерусалимском университете, я впервые столкнулся с формулировкой, которая глубоко запомнилась — не из-за своей мудрости, а из-за фундаментального внутреннего несогласия, которое она вызвала. Принцип звучал просто: поскольку ресурсы ограничены, их получение следует сделать трудным — не жестоко, не агрессивно, а просто обременительно, чтобы, как утверждали преподаватели, «отсеялись те, кто не в настоящей нужде». Логика казалась рациональной: если доступ к помощи потребует усилий, её получают только те, кому действительно необходимо, а системы социальной защиты не будут перегружены.

Но на практике это означало совсем другое. И чем дольше я занимался помощью бездомным и людям в тяжёлой социальной ситуации, тем яснее становилось: тот, кто действительно уязвим, чаще всего не может преодолеть даже первую ступень формализованной помощи. У него нет ресурсов — ни эмоциональных, ни бюрократических, ни элементарно организационных. Он

может не понимать, куда идти, не иметь телефона, не помнить свои данные, бояться чиновничьего языка, страдать от когнитивных расстройств, не выдерживать очередей, не верить в результат. Его реальное положение не позволяет ему включиться в игру, которую для него придумали.

А те, кого так боялась система — «манипуляторы», «социальные иждивенцы», «хитрые получатели» — легко справлялись со всеми барьерами. У них была энергия, стратегия, зачастую опыт, вплоть до умения оперировать нужным лексиконом. Бюрократическая плотность, придуманная как фильтр, в итоге отсеивала не тех. Она отсекала слабых и допускала в систему тех, кто и без того знал, как в неё войти. Это не теория — это наблюдение из жизни. Те, кто громко требует, получает. А тот, кто нуждается в тишине и поддержке, уходит, не начав.

Сама идея о том, что помощь нужно «заслужить» путём преодоления формальных испытаний, глубоко несправедлива. Она игнорирует неравенство не только в экономическом, но и в психологическом, когнитивном, физическом и культурном доступе к системам. Она маскируется под рациональность, но по сути воспроизводит структурное исключение: делает социальную поддержку достоянием тех, кто в состоянии быть активным участником, а не тех, кто в первую очередь нуждается в стабилизации.

Сегодня, с учётом всего накопленного опыта, становится очевидным: чем слабее человек, тем проще должна быть точка входа. Не усложнение, а максимальное упрощение

должно быть знаком зрелой системы. Не требование «докажи, что достоин», а предложение: «мы поможем разобраться, потому что ты пока не можешь сам». Именно в этом и есть смысл зрелой социальной инженерии — не в создании фильтров, а в проектировании мостов. Не в отсеивании, а в поддержке. Потому что если система действительно заботится, она не строит барьеры на пути к ресурсу. Она делает этот путь прямым, понятным и по возможности мягким — особенно для тех, кто уже однажды потерял устойчивость.

Приглашаю вас ознакомиться с моей статьей "Reengineering social support: Critical reflections on informal shelters and the ethics of accessibility in social welfare systems" (Переосмысление социальной поддержки: критические размышления о неформальных приютах и этике доступности в системах социального обеспечения), опубликованной в The Common Sense World. В статье рассматриваются важные вопросы социальной справедливости, связанные с неформальными формами жилья и их ролью в обеспечении базовых социальных прав. Буду рад вашему вниманию к моей статье, где я анализирую системные барьеры и возможности для переосмысления поддержки уязвимых групп.

Интуитивная поддержка — это не инструкция, не социальный сервис, не обязанность. Это среда, в которой жест доброжелательности не требует дополнительного усилия. Когда в пространстве предусмотрено место, где можно присесть и просто быть рядом. Когда интерфейс

подсказывает: "хочешь — помоги". Когда цифровая платформа не выстраивает барьеры из форм, а ведёт пользователя к действию как к простому продолжению его намерения. Всё это не заменяет сочувствия, но создаёт для него пространство, в котором оно может проявиться — без стеснения, страха, пафоса.

Чем глубже забота вписана в структуру среды, тем меньше она нуждается в объяснении. В такой системе человек не должен спрашивать: «А могу ли я помочь?», «А не нарушу ли я границу?», «А не сочтут ли меня навязчивым?». Среда сама создаёт контекст, в котором поддержка — не вмешательство, а форма сосуществования. Не акт милости, а выражение включённости. Именно в этом проявляется зрелость общественного устройства: оно не делегирует заботу только отдельным профессиональным группам, а распределяет её мягко и равномерно между всеми, кому не всё равно.

Поддержка становится неотъемлемой частью повседневности тогда, когда она не требует усилий сверх меры. Когда она возможна «по пути», в потоке, между делом — и при этом не теряет своей значимости. В этом и кроется её сила: не в громкости, а в доступности; не в масштабности, а в постоянстве. И там, где такая система действительно сложилась, человек перестаёт чувствовать себя один, даже если рядом нет слов.

Инструкции можно переписать, регламенты — уточнить, стандарты — скорректировать, но всё это остаётся вторичным по отношению к тому, в каком климате эти нормы существуют и реализуются. Социальный климат

— не формализованная система, а атмосфера. Он незаметен в словах, но ощутим в паузах между ними. Он проявляется в тоне общения, в интонации запроса, в том, как человек чувствует себя в общественном пространстве — в безопасности или в ожидании угрозы, в доверии или в настороженности. Там, где климат располагает, даже несовершенные правила работают мягко. Там, где атмосфера враждебна, даже идеальная инструкция становится инструментом давления.

Социальный климат создаётся не только сверху — он рождается в малых взаимодействиях, в повседневных обменах, в том, как устроена подача информации, как задаются вопросы, как реагируют на сомнения, как допускается различие. Одна и та же норма в разных климатах означает разное: требование в одном контексте может ощущаться как забота, в другом — как угрозу. Порядок может поддерживаться незаметным уважением или же страхом и принуждением. Формально результат один, но внутреннее содержание — противоположное.

Климат важен потому, что именно он регулирует поведение спонтанно, без внешнего давления. Он создаёт ощущение того, что «так принято» — быть внимательным, не перебивать, помочь, уступить, не осмеять. Это не предписание, а согласованное ожидание. Оно формируется медленно, но действует устойчиво. В такой среде даже отсутствие жёстких инструкций не ведёт к хаосу — потому что сам воздух, сама тональность общественного бытия направляют поведение в сторону взаимного уважения. И наоборот, при разрушенном климате самые жёсткие регламенты не могут сдержать волну раздражения, цинизма и разобщения.

Настроение общества — это то, что пронизывает нормы и придаёт им смысл. От него зависит, будут ли инструкции работать как рамка или как удушье. Именно поэтому главная работа над социальной средой начинается не с ужесточения правил, а с культивации климата — доверительного, неагрессивного, допускающего несовпадение. Так создаётся пространство, в котором человек не боится ошибиться, не прячется за формами, не подавляет живое движение в себе. И тогда правила становятся поддержкой, а не заменой этики.

## ГЛАВА ВОСЬМАЯ. ТЕХНОЛОГИИ ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНОСТИ

Технологии доброжелательности — это не метафора, а вполне конкретный вектор развития цифровых систем, в котором интерфейс, алгоритм и сценарий взаимодействия становятся не просто инструментами передачи информации или предоставления услуги, а активными носителями поведенческих моделей. Искусственный интеллект, программные архитектуры, городские навигационные системы, голосовые помощники и платформы взаимодействия между людьми — всё это можно настраивать не только на эффективность и точность, но и на создание атмосферы, в которой эмпатия не декларируется, а становится встроенным паттерном взаимодействия.

Когда человек входит в диалог с системой — будь то цифровая анкета, бот поддержки, терминал записи или интерфейс городской услуги — он вступает в контакт с определённой интонацией. Эта интонация может быть равнодушной, жесткой, формальной. Но может быть и мягкой, поддерживающей, позволяющей сохранить достоинство даже в ситуации уязвимости. Один и тот же процесс — например, оформление социальной помощи или возврат ошибки — может восприниматься как унижение, а может как забота. Разница — не в сути, а в том, как это реализовано.

Искусственный интеллект, если он построен не только на логике задачи, но и на этике взаимодействия, способен обучаться доброжелательной модели поведения. Он может предлагать помощь ненавязчиво, учитывать состояние пользователя, избегать языка давления и

оценки, предоставлять выбор без создания тревоги. Алгоритмы могут быть «эмпатичны» не в смысле человеческой чувствительности, а в том, как они структурируют опыт пользователя: плавно, с возможностью отступления, с признанием несовершенства и неоднозначности. Поведение системы — это и есть поведенческая рамка, в которую погружается человек, и чем она деликатнее, тем выше шанс, что ответным жестом будет не раздражение, а спокойствие.

Социальные платформы, в свою очередь, могут поощрять не только лайки и охваты, но и формы участия, предполагающие внимательность, признание другого, неспешную рефлексию. Алгоритмы могут быть запрограммированы не на усиление резонансных конфликтов, а на поддержку тех моделей поведения, которые создают устойчивую, вежливую, этически выверенную среду. Это требует другого подхода к метрикам успеха, где главным становится не вовлечённость любой ценой, а качество возникающих взаимодействий.

Всё это не отменяет свободы — оно лишь формирует те условия, в которых доброжелательность становится по умолчанию более логичным выбором, чем агрессия. Так, как хорошая навигация уменьшает стресс в незнакомом городе, так и правильно устроенный интерфейс уменьшает вероятность разрушительного поведения в социальной или эмоциональной ситуации. Речь не о морали, а об инженерии — тонкой, незаметной, но определяющей. Там, где техническая среда говорит: «ты важен», даже при ошибке, человек в ответ начинает вести

себя не как нарушитель, а как участник. И тогда технологии перестают быть нейтральными — они становятся соучастниками этики.

Социальная инженерия будущего уже не может ограничиваться физическим пространством, институтами или традиционными механизмами взаимодействия. Всё чаще ключевые формы человеческой активности происходят в цифровой среде — и потому именно она становится новым полем проектирования поведения, смыслов, норм. Дизайн интерфейсов, логика алгоритмов, структура платформ и сервисов — всё это не просто инструменты, но активные среды, в которых формируются повседневные привычки, модели реагирования, стандарты общения.

Технологии не являются нейтральными. Их архитектура — выбор, их логика — идеология, их структура — рамка, в которой человеку предлагается действовать определённым образом. От того, как устроен путь пользователя, какие опции видны первыми, как оформлены сообщения об ошибке, как распределены механизмы обратной связи, зависит не только удобство, но и стиль мышления, тип отношения к себе и другим. И потому вопрос не в том, вмешиваются ли технологии в поведение, а в том, какое поведение они стимулируют и каким — затрудняют.

Если алгоритмы награждают за скорость и резкость, платформа становится полем борьбы. Если интерфейс рассчитан на молниеносную реакцию, исчезает пространство для размышления. Если архитектура

цифровой среды поощряет конкуренцию за внимание, она невольно стирает уважение к паузе, к тишине, к сложному. И наоборот — если система построена так, что забота, точность, доброжелательность становятся проще, чем цинизм, они начинают воспроизводиться не через воспитание, а через повседневный навык.

В этом контексте дизайн цифрового пространства становится частью этической ответственности. Он перестаёт быть исключительно делом разработчиков и начинает восприниматься как элемент социальной инженерии — той самой, что не диктует поведение, но организует условия, при которых одни действия становятся вероятнее других. Это тонкая, но действенная форма влияния, в которой этика встроена не в инструкцию, а в саму логику функционирования.

Так возникает новая задача — проектировать технологии не просто как удобные и быстрые, а как способствующие формированию культур доброжелательности, внимательности, совместного присутствия. Это не ограничение свободы, а работа над фоном, который эту свободу поддерживает. И если социальная инженерия будущего хочет быть жизнеспособной, она обязана учитывать цифровую ткань как неотъемлемую часть среды, где разворачивается современная человеческая жизнь.

Умные системы, развиваясь не только в сторону вычислительной мощности, но и в сторону этической чувствительности, могут становиться посредниками между намерением и действием. Они способны

ненавязчиво указывать на точки, где возможна помощь, не требуя отклика, не предъявляя обязанностей, а лишь предлагая форму участия, доступную здесь и сейчас. Такая подсказка — это не команда, а приглашение. Не приказ, а ориентир. И в этом — важный сдвиг: технология не заменяет человека, не делает за него выбор, а создаёт контекст, в котором выбор становится проще, яснее, уместнее.

Например, система может предложить пожертвовать часть сдачи, откликнуться на просьбу соседа, принять участие в совместном проекте — но делает это в том тоне, который не вторгается в личные границы. Она не оценивает и не сравнивает, не выставляет рейтинг добрых дел, не ведёт моральный учёт. Она просто связывает тех, кто может, с теми, кто нуждается, минимизируя барьеры между намерением и действием. Помощь становится не событием, а возможностью, встроенной в структуру повседневности — как движение в потоке, как краткий жест, не требующий обоснования.

Будущее, устроенное по такой логике, не предполагает централизации власти или тотального контроля над поведением. Оно движется в сторону мягкой координации — распределённой, деликатной, поддерживающей. Это не управление в классическом смысле, а формирование инфраструктуры, в которой забота становится сетевой. Она не исходит из единого центра, не подчиняется указу, но вырастает из множества частных откликов, соединённых технологиями, которые умеют слышать, а не командовать.

Там, где платформа умеет подсказывать, а не понукать, где алгоритм поддерживает инициативу, а не подменяет её, возникает новая форма общественного взаимодействия: не организованная сверху, а выстроенная как равноправное распределение внимания. Это и есть координация заботы — не механическая синхронизация, а культурная среда, в которой доброжелательность не требует подвига. Она становится естественной не потому, что все стали лучше, а потому что стало легче быть внимательным. И умные системы здесь играют роль не надзирателей, а архитекторов таких возможностей.

Идея комфорта долгое время воспринималась как побочный эффект прогресса или как привилегия, вторичная по отношению к функциям, контролю и дисциплине. Однако в новой социальной инженерии, направленной не на подчинение, а на поддержку, комфорт становится не излишеством, а основой — неотъемлемым элементом справедливой и устойчивой среды. Это не о роскоши и не о потребительском изобилии. Речь идёт о глубоком уважении к телесной, психической, социальной уязвимости человека — о признании того, что утомлённый, напряжённый, дезориентированный человек с куда меньшей вероятностью примет участие, поможет другому, отнесётся к окружающему с доброжелательностью.

Максимальный комфорт — не как изнеженность, а как инфраструктура устойчивости — становится новым этическим ориентиром для проектирования среды. Система, будь то цифровая, физическая или институциональная, не может считаться зрелой, если она

требует от человека постоянного преодоления, если она предъявляет к нему повышенные требования внимания, концентрации, адаптации. Современная инженерия среды не противопоставляет удобство и смысл, заботу и порядок, простоту и глубину — она соединяет их в новых принципах построения пространства: доступного, понятного, неагрессивного.

Уважение к комфорту — это признание того, что человек имеет право не сражаться за каждое действие, не доказывать право на помощь, не оправдываться за ошибки. Интерфейс, в котором не нужно угадывать; услуга, не требующая прохождения лабиринта; очередь, не вызывающая унижения; городская навигация, не погружающая в тревогу — всё это элементы среды, в которой жить легче, а значит — доброжелательность становится возможной. Усталость, раздражение, чувство вины — это не просто эмоции, это искажающие фильтры, через которые проходит поведение. Их нейтрализация — не эстетическая, а этическая задача.

Поэтому обязательство системы — создавать комфорт, а не ожидать его как следствие. Это ответственность проектировщиков, организаторов, законодателей — не делать хуже, чем может быть. И не делать сложнее, чем нужно. Такая инженерия не унижает своей мягкостью, она не превращает среду в стерильную оболочку, лишённую вызовов. Она просто устраняет избыточное напряжение, сохраняя пространство для выбора, для усилия, для инициативы. Но не за счёт стресса, а на фоне заботливо выстроенной основы.

В обществе, где комфорт становится нормой, а не наградой, человек не чувствует, что ему что-то позволили. Он чувствует, что его уважают. И именно из этого чувства возникает готовность действовать не по принуждению, а по участию. Это и есть фундамент гуманистической инженерии — той, что не стыдится быть мягкой, потому что знает: в среде, где легко дышать, человек чаще выбирает быть лучше.

Признание права на усталость — это не жест снисхождения, а акт уважения к реальности человеческого существования. В обществе, ориентированном на постоянную продуктивность, инициативу, вовлечённость, доброжелательность, возникает скрытая норма — быть всегда готовым. Готовым участвовать, помогать, улыбаться, включаться, откликаться. Но человек не машина. Его ресурсы конечны, его состояние подвижно, его душевные и телесные ритмы не укладываются в график ожиданий.

Усталость — не отклонение от нормы, а одна из её форм. Она не означает безразличия, не отменяет способности к заботе, не противопоставляется добру — она просто указывает на предел. Быть усталым, быть не в ресурсе, быть одиноким, замкнутым, даже раздражённым — это не противоположность человечности, а одна из её граней. И потому новая инженерия среды, если она действительно претендует на этическую зрелость, обязана учитывать эту грань, не исключать её, не пытаться «исправить» за счёт мотивационных требований.

В обществе, где предполагается постоянная отдача, усталость воспринимается как сбой: что-то не так, ты не включён, ты недостаточно доброжелателен, не соответствуешь. Такое восприятие превращает временное состояние в источник вины, усиливая давление. Но если проектировать социальную и технологическую среду с пониманием того, что неготовность участвовать — это не отказ от ответственности, а временное отступление, восстанавливающее равновесие, тогда исчезает обвинение. Тогда возникает пространство, в котором можно побыть в стороне без чувства долга, без объяснений, без страха быть вытеснённым.

Это особенно важно в культуре, стремящейся к «эмпатии как норме». Важно понимать: неготовность к эмпатии тоже имеет право быть. Иногда человек может не поделиться, не поддержать, не прийти — просто потому, что сам ещё не восстановлен. Инженерия будущего — архитектура физическая, цифровая, нормативная — должна уметь оставлять место не только для включённости, но и для отсутствия. Там, где можно незаметно отдохнуть, где интерфейс не требует немедленного ответа, где служба поддержки не упрекает за пропущенное действие, — там восстанавливается доверие.

Именно такая среда становится по-настоящему заботливой. Не потому, что требует заботы, а потому что не исключает её отсутствия. Быть уставшим — не значит быть плохим. Быть неготовым к отдаче — не значит быть эгоистом. Иногда лучшее, что может сделать система, — это позволить человеку немного не быть. И только тогда

он возвращается к себе — не загнанный, не виноватый, не надломленный, а просто живой.

Стыд, на протяжении веков служивший средством регулирования поведения, больше не может рассматриваться как приемлемый инструмент мотивации в обществе, стремящемся к устойчивому и добровольному участию. Он формирует не приверженность, а страх быть отвергнутым; не эмпатию, а настороженность; не внутреннюю мотивацию, а внешнюю покорность, основанную на ожидании оценки. Там, где стыд используется как способ воздействия, возникает напряжённая, неуверенная личность, вынужденная либо прятаться, либо агрессивно защищаться. Ни одно из этих состояний не способствует доверию, вниманию, открытости — тем качествам, на которых может строиться мягкая, но прочная ткань общественного взаимодействия.

Стыд создаёт иллюзию нравственного порядка, на деле закрепляя культуру взаимного контроля, обострённой уязвимости и сокрытия потребностей. Он вызывает видимость корректного поведения, не формируя при этом внутреннего согласия с нормой. Поэтому ключевая задача новой социальной инженерии — не только устранять избыточные внешние запреты, но и пересматривать сами механизмы, через которые формируются желания, привычки, отклики. Стимулировать доброжелательность можно не через унижение и обличение, а через включённость и признание. Там, где у человека нет страха быть

несовершенным, появляется способность меняться — без принуждения и без потери достоинства.

Одновременно с этим возрастает значение уважения к границам. Это не жест вежливости, а структурный элемент системы, в которой возможна доверительная форма совместного существования. Границы — это не барьеры, а обозначения индивидуального ритма, опыта, уровня готовности. Их признание не означает отказ от взаимодействия, оно лишь задаёт ему рамки, в которых человек остаётся собой, а не растворяется в чужом ожидании. Без уважения к этим границам любая даже формально поддерживающая среда превращается в пространство давления: «будь ближе», «откликайся», «не молчи», «проявляй участие» — все эти призывы могут звучать как требование, если не оставлено право на молчание, дистанцию, отстранённость.

Доверие возможно только там, где участие не становится обязанностью, а отказ — не превращается в обиду. Когда граница другого не рассматривается как личная угроза, а как часть его автономии. И если система взаимодействий — будь то городской сервис, образовательная платформа, цифровой интерфейс или общественная инициатива — встроит уважение к границе в свою логику, в ней появится не только безопасность, но и глубокая этическая прочность. Это доверие — не мгновенное, не внешнее, не эмоционально навязанное. Оно вырастает медленно, но становится основой настоящей сопричастности, в которой помощь не требует давления, а отклик не стирает «я».

## **ГЛАВА ДЕВЯТАЯ. ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЮ СОЦИАЛЬНОЙ ЛОГИКИ**

Преодоление сопротивления — тема, с которой неизбежно сталкивается всякая форма социальной инженерии, претендующая на внедрение изменений, даже если эти изменения направлены на благо. Однако само понятие сопротивления нуждается в пересмотре. Человеческое сопротивление — это не дефект и не помеха, а сигнал. Оно указывает на несоответствие между предлагаемыми трансформациями и внутренними структурами восприятия, опыта, идентичности. Чаще всего сопротивление возникает не потому, что человек отрицает добро или отказывается от развития, а потому что не чувствует себя в безопасности, не уверен, услышан ли он, не уверен, не станет ли новая система очередной формой принуждения, замаскированной под заботу.

Сопротивление — это форма защиты. И как всякая защита, оно имеет свою логику. В условиях давления человек интуитивно стремится сохранить привычное, даже если это привычное давно стало источником боли или усталости. Здесь ключевую роль играет доверие: изменения, в которых не участвуют те, кого они касаются, почти всегда вызывают отторжение. Но если перемены не навязываются, а происходят как следствие соучастия, если они обсуждаются, настраиваются, допускают оговорки и временные отступления, сопротивление ослабевает. Оно не исчезает сразу, но превращается из закрытого отказа в осторожную проверку: действительно ли здесь можно по-новому?

В этой связи задача преодоления сопротивления в гуманной социальной инженерии — не в том, чтобы его

подавить или обойти, а в том, чтобы создать такие условия, в которых оно теряет смысл. Там, где человеку не угрожают, не торопят, не обесценивают его страх, — сопротивление переходит в интерес. А из интереса, при определённой структуре среды, возникает и внутренняя готовность. Это означает, что проектировать изменения нужно не как наступление, а как приглашение. Не как давление, а как предложение.

Принципиально важно понимать: человек, который сопротивляется, не враг. Он — носитель памяти о прежнем опыте, о разочарованиях, о навязанных идеалах, которые оборачивались контролем. Поэтому уважительное отношение к сопротивлению не исключает движения вперёд, но требует другого темпа. Медленнее, осторожнее, но с гораздо большей вероятностью устойчивости.

Именно так выстраивается новая логика социальных преобразований: не побороть сопротивление, а распознать его, вписать в проект, учесть как источник реальной информации о состоянии среды. Тогда преодоление перестаёт быть борьбой, и становится формой диалога.

Первые, кто, по всей вероятности, будет сопротивляться переходу к новой социальной логике, — это те, кто исторически обладал ресурсами управления — материального, информационного, идеологического. Те, кого условно называют сильными мира сего. Это не абстрактные злодеи и не фигуры из политических карикатур, а вполне конкретные представители

государственных элит, финансово-промышленных структур, медийных и технологических платформ, привыкшие мыслить в категориях управляемости, контроля и полезности масс. Они не обязательно движимы злым умыслом — чаще всего их мышление просто продолжает действовать по инерции прежнего мира, где общество рассматривалось как объект управления, а не как самоорганизующийся субъект.

Им трудно принять саму идею, что люди могут жить и развиваться без навязанных целей, без внешней мобилизации, без директив. Что человеку можно не диктовать поведение, а лишь создавать пространство, в котором он сам выберет, как быть. Что доброжелательность не вырастает из пропаганды, а проявляется спонтанно в среде, где безопасно. Для привычного режима власти это звучит как утрата контроля, как потеря рычагов, как «ослабление вертикали». Ведь на протяжении столетий управление массами строилось через принуждение, страх, дефицит, культ продуктивности или врага. Это были инструменты, проверенные временем — от военных кампаний до рекламных индустрий.

Новая логика — в корне иная. Она говорит: не надо заставлять, не надо мобилизовывать, не надо толкать — достаточно не мешать, не запугивать, не эксплуатировать уязвимости. Это пугает тех, кто привык извлекать выгоду из предсказуемых реакций. Ведь именно на этом зиждется логика манипуляции: вызвать страх, обещать решение, предложить товар, обещать идентичность, построить врага. Если же человек становится внутренне свободным, если у него есть пространство выбора и

рефлексии, он перестаёт быть объектом для управления. А значит — становится непредсказуемым. А значит — неудобным.

Но парадокс в том, что попытка сохранить прежнюю модель управления в условиях, когда мир стремительно выходит из-под привычных форм, может обернуться разрушением уже не отдельных социальных слоёв, а самих управляющих систем. Утопии, построенные на подавлении, рано или поздно обрушиваются — и зачастую вместе с теми, кто их создавал. История знает это в разных формах: от рухнувших империй до крушения идеологических диктатур, где центральное планирование перерастало в лагерную систему. Общество, насильственно удерживаемое в искусственной равновесии, не выдерживает ускорений — и рушится с непредсказуемыми последствиями.

Поэтому в нынешних условиях разумнее всего не сопротивляться мягкой трансформации, не пытаться удержать старые механизмы через усиливающееся давление, а наоборот — осознанно отступить. Не как капитуляцию, а как акт зрелости. Отказаться от иллюзии, что централизованный контроль — единственный путь к устойчивости. Допустить, что самоорганизация, добровольность, этика доверия и поддерживающая среда способны дать обществу гораздо большую устойчивость, чем принуждение и страх. И оставить людей в покое не значит бросить их — это значит позволить им самим выстраивать жизнь, в которой хорошо не потому, что приказано, а потому что возможно.

Если изложить это ясно, структурно и без излишней эмоциональности, то аргументация выглядит следующим образом — обращённая одновременно к обществу в целом и к представителям управляющих слоёв:

1. Историческая модель общества была выстроена под нужды элит.

На протяжении всей индустриальной эпохи общественный порядок, экономические институты и идеологические конструкции формировались с расчётом на поддержание выгодной структуры:

– Неравенство обеспечивало иерархию, позволяя концентрировать ресурсы.

– Труд использовался как основной механизм социального подчинения и экономической полезности.

– Страхи — бедности, наказания, изоляции — применялись как инструменты регулирования поведения.

– Идеология успеха, основанная на конкуренции, обеспечивала непрерывную активность и минимизировала сопротивление.

2. С появлением высокоавтоматизированных систем и ИИ эта структура устарела.

Функции, ради которых ранее требовалась масса управляемых, послушных и трудовых тел, теперь всё в большей степени выполняются машинами:

– Производство, логистика, расчёты, контроль — всё автоматизируется.

– Управление информацией и принятием решений переходит к алгоритмам.

— Обслуживание, даже в сложных сферах — здравоохранение, образование, право — постепенно механизмуется.

Люди становятся не ресурсом, а переменной с непредсказуемым поведением, нарушающим стабильность систем.

3. Инерционное управление массами больше неэффективно.

Продолжается попытка использовать старые механизмы:

- Манипуляция через страх и враждебность,
- Сохранение искусственного неравенства,
- Принудительная занятость без реальной необходимости.

Но эти усилия дают всё меньшую отдачу:

- Люди не становятся послушнее, а растёт внутреннее напряжение.
- Недоверие к институтам перерастает в системное отчуждение.
- Протест, самоизоляция, социальный саботаж делают среду нестабильной.

Всё больше ресурсов уходит не на развитие, а на поддержание контроля.

4. Отсюда рождаются опасные искушения.

- Призрак «лишнего населения» начинает циркулировать как идея.
- Возникают расчёты, в которых люди рассматриваются как избыточные.
- Начинаются разговоры о сокращении численности как о «рационализации».

Но всякий, кто предлагает механизмы радикального упрощения системы за счёт человеческой жизни, забывает простое:

– История показывает, что тот, кто создаёт инструмент насилия, со временем сам оказывается его жертвой.

– Репрессивные модели легко становятся неконтролируемыми.

– Система, допустившая ликвидацию «ненужных», рано или поздно оборачивается к своим же проектировщикам.

5. Есть альтернатива, более разумная и безопасная.

– Признать, что человечество больше не обязано быть ресурсом.

– Отойти от идеи управления через дефицит и страх.

– Перепроектировать среду — не под нужды контроля, а под удобство и устойчивость для всех.

– Позволить людям организовывать свою жизнь по принципу мягкой сопричастности, а не принуждения.

6. Это не гуманизм из милосердия, а расчёт на устойчивость.

– Система, в которой человек не мешает, а вписан в структуру как равноправный участник, будет работать стабильнее.

– Она не порождает скрытую агрессию, не требует репрессивных затрат, не производит антагонистов.

– Она может быть прогнозируемой без насилия.

А значит, в долгосрочной перспективе, элитам проще согласиться на перераспределение модели, чем на рост внутренней нестабильности.

Такой переход — это не отказ от управления, а смена его принципов: от принуждения к проектированию среды, от

страха к координации, от эксплуатации к сотрудничеству. И чем раньше он будет признан, тем больше шансов, что обойдётся без очередного витка разрушений, в котором не выживают ни подчинённые, ни управляющие.

Что касается большинства людей — тех, кого принято называть «простыми», хотя именно они и составляют живую ткань общества, — то они страдают не от собственной природы, не от недостатка способностей или мотивации, а от систематически навязанных им установок. Эти установки, долгое время поддерживавшиеся культурой, экономикой, образовательными моделями и медиа, формировались не для счастья, а для управляемости. Их цель заключалась не в раскрытии человеческого потенциала, а в его подчинении внешним задачам — экономическим, политическим, идеологическим.

Вот лишь некоторые из этих установок:

– Консюмеризм: идея о том, что смысл жизни — в постоянном потреблении. Человека приучили к мысли, что счастье — это вещь, и что эту вещь нужно заработать. Возникла культура замещающего удовольствия, где забота о других подменилась покупкой подарков, признание — демонстрацией статуса, а удовлетворение — кратким возбуждением от новых приобретений.

– Отчуждённость: поощрение индивидуализма как нормы. Под видом свободы закрепились изоляция. Самодостаточность стала социальной добродетелью, а просьба о помощи — знаком слабости. Людей приучили

считать, что каждый сам за себя, что чужие проблемы — это личные провалы, а не сигнал о сбое среды.

– Разобщённость: разрушение устойчивых горизонтальных связей — соседских, семейных, трудовых, общинных. Вместо совместности — конкуренция. Вместо «мы» — бесконечное «я», оказавшееся один на один с экономической системой. Это создаёт общество, где помощь не просто не поощряется, но даже подозрительна: зачем ты это делаешь, что хочешь взамен?

– Стимулирование к труду через дефицит и страх: базовая установка — «если не будешь работать, не выживешь». Даже там, где труд теряет объективную необходимость, сохраняется риторика, оправдывающая неравенство как «справедливость за усилия». Люди втянуты в гонку, которая не оставляет времени на отношения, на тишину, на восстановление, на участие.

Но все эти конструкции — не универсальны, не вечны и, главное, больше не функциональны. Машины и алгоритмы уже способны выполнять большую часть задач, ради которых человек был вынужден жить в постоянном напряжении. Нет необходимости больше подгонять миллионы людей под модель бесконечной производительности и формального успеха. Наоборот — эта модель начинает приносить разрушение и истощение.

Именно поэтому возникает шанс — не на отказ от структуры, а на её переопределение. Шанс вернуть человека к тому, что для него естественно психологически, биологически и духовно: к участию, к заботе, к сопереживанию, к принадлежности. Эти состояния — не слабость, а основа жизнеспособности

человеческой психики. Забота о других активирует дофаминовые и окситоциновые механизмы мозга, снижает уровень тревоги, даёт устойчивость и смысл. Совместные действия снижают чувство изоляции, укрепляют идентичность, создают ощущение «я здесь не случайно».

Если среда будет устроена так, что помощь станет удобной, участие — технически простым, внимание — не затратным, а естественным, то человек постепенно выйдет из-под власти прежних навязанных шаблонов. Не через насильственное переубеждение, а через новый опыт. Там, где доброжелательность становится частью повседневной логики, счастье перестаёт быть призом за труд и становится формой присутствия.

Истинное удовлетворение — не в награде, а в сопричастности. И построение систем, в которых эта сопричастность возможна, не утопия и не романтическая идея. Это — трезвый проект зрелой инженерии, в которой человек — не винтик и не угроза, а источник устойчивости.

в таком случае появляется реальная возможность устранить сопротивление как сверху, так и снизу — не через давление и не через агитацию, а через архитектуру среды и логическую убедительность самого проекта. И именно здесь требуется особая точность: идеи, о которых идёт речь — условная безусловность базового дохода, отказ от принудительного труда, приоритет внутренней мотивации, признание заботы как центра устойчивой жизни — действительно не новы. Но то, что они ранее оказались дискредитированы, связано не с их внутренней

несостоятельностью, а с тем, как, кем и для чего они были реализованы.

Во времена XX века подобные идеи — социальной справедливости, равенства возможностей, коллективной заботы — внедрялись как части идеологических программ, выстроенных на принуждении. Они были жёстко централизованы, не терпели различий, не допускали автономии, не предполагали вариативности. Всё, что шло под лозунгом «всеобщее благо», на практике оборачивалось системой контроля, репрессий, структурного насилия. Именно поэтому к самим понятиям — «общественное», «равенство», «доступность», «забота» — прочно прикрепился привкус принудительности, обмана, утраты свободы.

Сегодня, чтобы быть услышанным, недостаточно повторить старые термины. Необходимо показать качественно иную логику — не революционную, не уравнительную, не охранительную, а основанную на добровольности, сложности и индивидуальной включённости. Речь не идёт о переделе собственности, не об отмене частной инициативы и не о директивном навязывании общего образа жизни. Речь идёт о перепроектировании условий, в которых забота, сопричастность и участие становятся не обязанностью, а самым удобным, логичным и желанным способом существования.

Соппротивление сверху может быть снято, если будет ясно показано: новая модель не отнимает власть, а делает её ненужной в прежнем виде — вместо управления массами остаётся задача управления инфраструктурой,

где риски конфликтов, протестов, социальной дестабилизации минимальны. Это не потеря контроля, а его трансформация: от жёсткого принуждения к устойчивому равновесию. Управляемость остаётся, но приобретает форму прозрачной координации, где механизмы принуждения больше не нужны.

Соппротивление снизу исчезает, когда человек перестаёт чувствовать угрозу. Когда его не толкают в утопию, не призывают к жертве, не обещают абстрактного светлого будущего — а просто устраивают среду, где жить становится легче. Где не нужно выживать, чтобы быть уважаемым. Где не нужно сражаться за своё право быть. Где можно просто присутствовать и быть включённым без усилия доказательства. Там, где не требуют стать «новым человеком», а создают пространство, в котором можно быть собой, без страха, без стыда, без перегрузки.

Именно за счёт этой ненасильственной природы новая инженерия и может быть жизнеспособной. Она не разрушает институты, а перенастраивает их. Она не требует от человека переучивания, а освобождает от давления. Она не опровергает прошлое, а показывает: прежняя модель исчерпала себя не потому, что люди испортились, а потому, что изменилась сама реальность. Машины теперь делают то, ради чего раньше держали миллионы в состоянии тревоги и зависимости. И если это признать, то можно отказаться от устаревших механизмов и просто дать жизни двигаться иначе — без борьбы, без революции, но с ясным ощущением: это не утопия, это вызревшая необходимость.

Именно в этом и заключается принципиальное отличие подхода, основанного на ненасильственной трансформации: он не апеллирует к благородству элит, не рассчитывает на их совесть, просветлённость или дальновидность. Он исходит из более трезвого понимания — что у большинства представителей власти и капитала просто нет ни мотивации, ни мышления, позволяющего осознать необходимость нового общественного устройства. Им не свойственен масштаб этического воображения, потому что они слишком давно действуют в логике управляемости, конкуренции, защиты привилегий. Их навыки — это контроль, удержание, адаптация к рискам, но не переосмысление основ.

Более того, их невежество — не всегда индивидуальная вина. Это следствие позиции, в которой они находились слишком долго: когда мир казался понятным, вертикальным, предсказуемым. Где от общества требовалось послушание и производительность, а не свобода и полноценная включённость. В новой реальности, где человек как производственный и политический инструмент обесценился, эти элиты оказываются парализованными. Всё, к чему они привыкли, больше не работает. Манипуляция теряет эффективность. Страх — силу. Массовая мобилизация — смысл. Но перейти к новой логике они не могут, потому что в ней им нечего контролировать. Она не нуждается в их прежних компетенциях.

Потому путь не проходит через убеждение элит. Он проходит через самих людей — тех, кого прежняя система сначала использовала, а теперь стремительно

начинает считать избыточными. Именно в этой «лишенности» скрыт парадоксальный ресурс. Когда больше не требуется вписываться в чужую экономику, не нужно доказывать свою полезность в старой системе, у человека появляется возможность — и даже необходимость — переопределить основания своей жизни. Это не бунт, не война, не разрушение. Это постепенное выстраивание другой логики существования — снизу вверх, через практику, через быт, через устройство среды, через этику повседневного взаимодействия.

Так возникает ненасильственный сдвиг — не потому, что власть уступила, а потому что перестала быть центром. Потому что стала необязательной для устройства реальной жизни. В этом и сила мягкой трансформации: она не требует санкции. Её не нужно легитимировать сверху. Она начинает происходить на уровне повседневного опыта, там, где человек сам делает выбор — помогать или нет, участвовать или нет, быть рядом или пройти мимо. Если среда даёт для этого условия, то старая система теряет контроль не потому, что её свергли, а потому что она стала неактуальной.

Именно это нужно самим людям. Не теории, не лозунги, не философские конструкции, а возможность жить в среде, где доброжелательность возможна, а уязвимость — не приговор. Где быть бесполезным не значит быть ничтожным. Где не нужно ничего доказывать, чтобы просто быть. Это и есть зрелая форма свободы — не в борьбе с системой, а в отказе от её необходимости. И никакое решение сверху тут не требуется. Только

пространство. Только структура. Только тишина, в которой можно начать заново — не разрушая, а собирая.

Одним из распространённых и предсказуемых возражений к проекту мягкой социальной трансформации является сомнение в способности элит когда-либо добровольно отступить. История показывает: власть далеко не всегда управляется рациональными интересами. Её носители — особенно те, кто действует в полутени, за пределами формальных институтов, — часто руководствуются не расчётом, а эмоционально закреплёнными импульсами: страхом потери контроля, зависимостью от подчинения других, влечением к исключительности, игрой в символическое превосходство. Для таких фигур сам акт управления становится самоценным. Власть — не средство, а форма наслаждения, и потому отказ от неё воспринимается не как рациональная оптимизация, а как личная утрата.

Однако именно в этом заключается скрытый парадокс: поскольку структура власти всё теснее переплетается с технологической средой, а сами механизмы влияния сливаются с цифровыми архитектурами, постепенно меняется и то, что даёт власть вкус, вес и эффект. Новые поколения, формирующиеся в интерактивной и геймифицированной реальности, находят насыщение не в контроле над внешним миром, а во внутренне управляемых вселенных — виртуальных мирах, сетевых платформах, симулятивных структурах, где власть уже не направлена на других, а действует как расширение собственной идентичности. Возможность программировать окружение, управлять сценариями, проектировать целые миры — начинает восприниматься

как более глубокая и гибкая форма влияния, чем управление обществом с его непредсказуемостью, сопротивлением, сложной логистикой и моральными ограничениями.

Это означает, что сама власть начинает эволюционировать. Её эмоциональный драйв смещается: не доминировать над реальными людьми, а конструировать целостные вселенные с полной степенью управляемости и отклика. Реальный мир, с его сопротивлением, уязвимостью, неопределённостью и сложной тканью общественных процессов, постепенно теряет привлекательность как площадка для приложения воли. Её заменяет виртуальный ландшафт, где возможно то, чего никогда не даст социальная реальность: абсолютная отзывчивость, настраиваемость, моментальное подчинение среды желаниям субъекта.

Если сегодня некоторым представителям власти кажется необходимым удерживать контроль над массовыми процессами, потому что только это приносит ощущение силы, то уже в следующем поколении гораздо более насыщенным источником власти станет возможность управлять целыми симуляциями — от метавселенных до нейроинтерфейсных форм коллективного опыта. Это не утопическое предположение, а логическое продолжение уже происходящих сдвигов: внимание, капитал и инновационная активность всё активнее перетекают из классической политики в сферу технологических экосистем, платформенного влияния и метавиртуальных архитектур.

Именно поэтому идея «оставить людей в покое» становится не актом великодушия, не моральным прорывом и даже не гуманистической уступкой, а всего лишь побочным продуктом смены источников наслаждения властью. Когда новые формы власти становятся глубже и гибче, управление массовыми телами, повседневной реальностью, человеческими слабостями начинает казаться примитивным и неэффективным. Власть, чтобы выжить, тоже вынуждена эволюционировать. И в этом процессе то, что сегодня кажется сопротивлением, завтра может превратиться в равнодушное отступление. Не потому, что элиты прозреют, а потому что им станет скучно управлять тем, что больше не сопротивляется, и не возбуждает.

Определённым образом, даже если признать, что многие представители элит действуют иррационально, опираются на инерцию или упиваются контролем, это вовсе не отменяет возможности системного сдвига. Просто он произойдёт не через внутреннее прозрение, а через технологическую конкуренцию за внимание, удовольствие и власть другого типа. И тогда, возможно, именно в момент, когда реальный мир перестанет быть ареной желаний, он впервые сможет стать пространством для спокойной, ненасильственной, устойчивой жизни.

Утешение в подобных сдвигах может казаться странным, но именно в этом парадоксе и рождается форма тихой надежды. Потому что, став больше не нужными — в смысле инструментальной полезности, производственного назначения, управляемого ресурса — люди наконец получают шанс перестать быть объектом

эксплуатации, мобилизации, структурного насилия. Больше не нужно соответствовать внешним ожиданиям, доказывать своё право на существование через труд, послушание или эффективность. Больше нет необходимости бороться за место в системе, которую кто-то выстроил по чужим критериям.

И да, перед этим поколением — и, возможно, ещё перед несколькими — встаёт пугающая развилка: быть уничтоженными (в прямом, биологическом или символическом смысле), как избыточный элемент, или быть оставленными в покое. Угроза всё ещё реальна. Но с каждой итерацией технологического ускорения становится всё менее выгодно и всё менее рационально насильственно управлять массовым человеческим присутствием. А значит, в какой-то момент, при всей своей жестокости, система сделает выбор не из гуманности, а из прагматики: она отступит.

В этом отступлении — пусть и без обещаний, без гарантий, без триумфов — возникает редкая возможность. Нас оставят в покое. Не ради нас, а потому что мы больше не представляем интереса. И именно это может оказаться первым условием настоящей свободы: жить не в благодарность, не в страхе, не в долге, а просто потому, что есть воздух, пространство и друг к другу — доступ.

Если раньше «ненужность» означала изгнание, то теперь она может означать свободу от функций, которых никогда и не должно было быть. Не быть ресурсом — значит наконец быть человеком. Без инструкций, без задач, без необходимости приносить пользу.

Да, возможно, это не тот выбор, который делает система. Но это может быть тот выбор, который делают люди — в среде, где им больше не мешают. И это уже достаточно, чтобы начать.

## ГЛАВА ДЕСЯТАЯ. СОЦИАЛЬНАЯ ИНЖЕНЕРИЯ ЗРЕЛОСТИ

Представим общество, в котором участие не требует героизма, а забота не подлежит учёту. Здесь никто не обязан быть полезным, но многие выбирают помогать — не из чувства долга, не под давлением норм, а потому что поддержка стала чем-то само собой разумеющимся, встроенным в ткань повседневности. Она не требует усилия, не вызывает напряжения, не становится предметом моральной оценки. Это просто жест, к которому тянется рука, когда рядом кто-то замешкался. Это тишина, в которой можно быть с другим без объяснений и инструкций.

В таком обществе разность не вызывает тревоги. Образ жизни, выбор, темп, ритм — всё может быть разным и сосуществовать рядом, не вступая в борьбу за правильность. Не требуется согласие по всем пунктам, чтобы возникла взаимность. Люди здесь не делятся на чужих и своих по признаку взглядов или привычек. Разнообразие не нужно терпеть — его не нужно объяснять. Оно просто есть, как естественное состояние живого общества, которое не стремится к симметрии, но ценит органику сложных форм.

Здесь комфорт — не награда и не слабость. Он не противостоит пользе, а воспринимается как её условие. Там, где человек не подавлен, не перегружен, не напряжён, он способен видеть другого, откликаться, делиться вниманием. Среда, в которой удобно быть, не делает людей пассивными — наоборот, она освобождает силы, которые в жёсткой структуре уходили на сопротивление, защиту, выживание. Это общество, в

котором легко дышать, а потому хочется жить не вопреки, а вместе.

И в этой структуре никто не превращается в средство. Человек не становится ни функцией, ни обязанностью, ни инструментом чьего-то смысла. Он может быть ближним — в тот момент, когда это уместно и живо. И может отступить — не становясь чужим. Здесь нет ролевой привязки к вечной нужности, как нет и насилия скрытой взаимности. Просто создаётся пространство, в котором возможность быть ближним остаётся открытой — без давления, без инструкции, без формальности. И этого оказывается достаточно.

В мире, где от индивидуализма осталась лишь усталость, а от изоляции — тревожное напряжение, всё явственнее проступает та истина, которая долго была замаскирована риторикой самостоятельности: ни один человек не существует в отрыве от других. Даже в одиночку, даже в замкнутом ритме, даже в попытке дистанцироваться — он всё равно вписан в структуру, где каждое действие, каждое решение, каждое бездействие образует волны, расходящиеся гораздо дальше, чем кажется. Взаимозависимость — не выбор, а фундаментальная данность человеческого существования. Выбор — только в том, чтобы быть в ней слепым или осознанным.

Когда поддерживается другой, стабилизируется и собственная жизнь — не по абстрактной схеме кармы, а по самой природе социальной ткани. Мир, в котором рядом кто-то чувствует себя в безопасности, сам по себе становится более устойчивым. Помощь, оказанная не из чувства долга, а из внутреннего движения, возвращается

не благодарностью, а атмосферой. Там, где не боятся просить, исчезает напряжение оценки. Там, где есть кто-то, кто может поддержать, снижается уровень общей агрессии. Мягкое действие оказывается твёрже любой декларации.

Но при этом важно помнить: взаимопомощь нельзя насадить. Инстинкт заботы — древний, глубинный, но требует среды, в которой он не будет подавлен. Насилие, даже под видом воспитания, разрушает способность к отклику. Если человека заставляют быть добрым, он перестаёт чувствовать меру, а значит — утрачивает искренность. Потому в будущих системах задача будет не в том, чтобы мобилизовать к великой жертве, а в том, чтобы не мешать малым жестам. Не мешать тем повседневным движениям, в которых простое участие — передать, подождать, услышать, уступить — становится основой нового порядка.

Осознанная взаимозависимость — это не риторика про общность и не возврат к коллективизму. Это форма зрелости, в которой человек знает: уязвимость — не поражение, а связующая сила. Связи не ограничивают, если они построены на свободе. И поддержка другого — это не нарушение автономии, а возможность проявления собственной. Там, где каждый допускает, что от него что-то зависит, но и он сам зависит от других, исчезает необходимость в жёстких контрактах. Начинает действовать тонкая, но прочная сеть доверия, сплетённая не из лозунгов, а из живого опыта сопричастности.

В обществе, стремящемся к зрелой и ненасильственной форме сосуществования, одних изменений структуры

уже недостаточно. Необходимо переосмысление самого способа говорить — потому что язык, которым общество описывает себя, формирует не только мышление, но и рамки допустимого, норму восприятия, представление о возможном. В течение долгого времени общественный язык был языком управления: директив, правил, нормативов. Он описывал человека как объект, а поведение — как функцию. Даже в самых благих намерениях звучали слова, в которых слышалось давление: «должен», «обязан», «впиши себя», «встань на сторону».

Но мир, в котором больше нельзя заставить быть добрым, где участие не подлежит мобилизации, требует иного лексикона. Язык будущей социальности — это не язык мобилизационной речи, а речь включения. В нём человек не обязан, а может. Не должен, а имеет возможность. Не подчиняется, а выбирает. Смысл не в отказе от порядка, а в том, чтобы этот порядок строился на согласии, а не на страхе. Не через подчинение общей формуле, а через добровольное присоединение к среде, в которой доброжелательность — это не подвиг, а контекст.

Поэтому необходимо рождение нового набора слов, интонаций, формулировок, в которых забота звучит не как указ, а как приглашение. Язык поддержки — не просто вежливость. Это язык, который не стирает различия, не требует объяснений, не искажает уязвимость. Он не стилизует милосердие, не делает его патетическим, не обязывает к благодарности. Он просто создаёт пространство, в котором отклик допустим. Такой язык не обвиняет за молчание и не прославляет жертву —

он спокойно допускает несвоевременность, медленность, различие ритмов.

С этим языком должны меняться и ритуалы включения. Больше не требуется присяга или декларация лояльности. Вместо этого — формы участия, которые не требуют громкости. Быть рядом, откликнуться на нужду, не пройти мимо — это и есть формы новой социальной речи. Подключение к обществу происходит не через лозунги, а через жесты. И чем тише они, тем устойчивее. Новый язык — это способ видеть человека в нём самом, а не в его полезности.

И, наконец, в этом языке искренность важнее риторики. Там, где звучит настоящая включённость, даже несовершенная, с паузами и сомнениями, она убедительнее, чем идеологически выверенные обращения. Общество, которому важно выстроить устойчивую сеть доверия, должно отказаться от языка, вызывающего напряжение: от канцелярской пустоты, от героических клише, от искусственного величия. Вместо них — тёплая, спокойная, точная речь, в которой слышен не призыв, а возможность быть вместе.

Среди тех, чья мысль формировалась вокруг идеи достоинства, заботы, взаимного присутствия и человеческой полноты, есть немало философов, которые, узнав о том, что известно теперь — о биологии эмпатии, нейрофизиологии доброжелательности, роли среды в формировании поведения, — не только не отвергли бы предложенные принципы, но сочли бы их долгожданным продолжением собственных интуиций.

Лев Толстой, хотя не считал себя философом в академическом смысле, в поздних трудах именно к этому и стремился: к формированию этики, основанной не на долге, не на страхе и не на награде, а на внутренней потребности быть с другим. Он писал о доброте как естественном продолжении живого человеческого сердца, утверждал, что насилие разрушает не только жертву, но и того, кто его применяет. Идея того, что доброжелательность может стать структурой среды, а не подвигом, несомненно, оказалась бы ему близка, особенно в её ненасильственной, неидеологической форме.

Альберт Швейцер — философ, врач, теолог — всю свою жизнь посвятил делу, в котором сочувствие и уважение к жизни были не абстрактными принципами, а конкретным способом бытия. Его этика благоговения перед жизнью включала в себя не только человека, но и всё живое. Он понимал, что забота не должна быть героической, а напротив — чем она тише, тем она глубже. Он бы увидел в этой книге не утопию, а реалистическую попытку сформулировать условия, в которых забота может стать основой устойчивого мира.

Пьер Тейяр де Шарден, совмещавший богословскую интуицию с эволюционным мышлением, полагал, что человечество движется к точке, в которой духовное и социальное развитие совпадут. Он предвидел объединение людей не через контроль, а через сознательное соучастие в общем становлении. Идея общества, построенного не на управлении, а на доброй синхронности, на интуитивной поддержке и

включённости, вполне соотносится с его представлением о будущем как сфере единства, где разнообразие не устраняется, а находит общий ритм.

Мартин Бубер, размышляя о диалоге, писал, что настоящий человек существует только в отношении, в живом «я–ты», а не в обезличенном «я–оно». Для него ключом к этической жизни было не подчинение правилам, а способность встретиться с другим — в прямоте, в подлинности, в взаимности. И если бы он знал, что на биологическом уровне человек ощущает полноту через сопричастие, что мозг реагирует на доброжелательность как на источник устойчивости, он увидел бы в этом подтверждение своей главной мысли: человек становится собой, когда он — с другим, а не над другим.

Пауль Тиллих, размышлявший о мужестве быть, тоже мог бы поддержать эту концепцию мира, где каждый может быть — не потому что доказал, не потому что выстоял, а просто потому, что есть. Его вера в принятие как основание этического порядка совпадает с идеей ненасильственного устройства общества, где не требуют совершенства, не исключают за слабость, не искажают уязвимость.

И наконец, Эммануэль Левинас, построивший всю свою философию на идее ответственности перед лицом Другого, точно узнал бы здесь свой мотив — мотив этики как первого философского акта, как того, что предшествует выбору, теории, структуре. Он бы, возможно, был удивлён, что нейронаука подтверждает: встреча с другим действительно меняет нас — не в

образном, а в прямом, физиологическом смысле. Что доброта — не украшение, а форма познания. Что присутствие рядом — это уже поступок.

Их объединяет одно: они не требовали от человека быть сильным, не призывали к борьбе, не строили схем. Они слушали. Они видели в другом не объект, а источник смысла. И потому, если бы они узнали то, что известно теперь — о мозге, о языке, о среде, о границах и о свободе, — они не только поддержали бы эти идеи, но и сказали бы: теперь у нас есть слова для того, что раньше приходилось выражать только сердцем.

Если представить, что идеи, изложенные в этой книге, стали бы известны людям прошлого — не как абстрактные концепции, а как подтверждённые знанием физиологии, психологии, устройства среды и возможностей современных технологий, — можно с высокой степенью уверенности утверждать: некоторые из важнейших исторических личностей, чьи взгляды сформировали моральную основу человеческой культуры, не просто поддержали бы эту концепцию, но узнали бы в ней продолжение своих глубинных интуиций.

Сиддхартха Гаутама, известный как Будда, строил свою философию на понимании страдания как фундаментального состояния человеческой жизни и искал не насильственные пути его преодоления. В «срединном пути», о котором он учил, уже заложена логика отказа от крайностей — как от принуждающей аскезы, так и от разрушительного удовольствия. Но

особенно важно, что центральным элементом буддийской практики является каруна — сострадание, не как сентиментальная эмоция, а как форма внутренней зрелости. Современные знания о нейрофизиологии доброжелательности, о том, что мозг человека стабилизируется в состоянии поддержки, стали бы для него научным подтверждением того, что он знал интуитивно: человек становится человеком через соучастие. Он бы, несомненно, увидел в архитектуре доброжелательной среды ту самую «правильную обстановку», при которой не нужно бороться с собой — нужно лишь не мешать естественному проявлению доброты.

Иисус из Назарета, чей образ мысли и действия был направлен против системы насильственной праведности, тоже узнал бы в новой социальной логике продолжение своего взгляда на человека. Его учение заключалось не в создании новой идеологии, а в размыкании рамок закона ради живого взаимодействия. Он не призывал к жертве ради идеала, но говорил: «Я милости хочу, а не жертвы». Притча о добром самаритянине, помогшем незнакомцу без надежды на ответную благодарность, выражает именно тот тип заботы, который в новых условиях становится не подвигом, а встроенной в повседневность возможностью. Он отвергал показное благочестие, но ценил простое присутствие рядом. В устройстве среды, где человек может быть щедрым не из страха, а из внутреннего мира, Иисус увидел бы зрелую форму своей этики: когда забота возможна без догмы, а любовь — без ритуала.

Франциск Ассизский, отказавшись от комфорта и власти, выбрал жизнь в непосредственной связи с теми, кто уязвим: с бедными, с больными, с животными, с самой природой. Его духовная революция заключалась не в агитации, а в радикальной простоте, в идее, что человек становится по-настоящему сильным, когда принимает слабость другого без превосходства. Он бы увидел в описанном здесь обществе ту форму существования, при которой помощь перестаёт быть исключением и становится атмосферой. Среда, в которой уязвимость допустима, а скромность не маргинализируется, выразила бы для него самую суть братства.

Так же, скорее всего, откликнулись бы Лев Толстой, поздняя этика которого вращалась вокруг идеи ненасилия и личной ответственности, и Махатма Ганди, сделавший из ненасильственного действия метод общественного преобразования. Оба они верили, что принуждение не делает мир справедливее, а подлинные изменения рождаются не из революции, а из внутреннего выбора, поддержанного уважительной средой.

Именно в этом заключается сила идеи мягкой социальной инженерии: она не строит абстрактных утопий, но воплощает то, к чему уже давно стремились самые чуткие представители человеческой истории. И если бы им стали известны современные данные о биологии альтруизма, о влиянии среды на поведение, о возможностях координации через ненасильственные системы, они бы не удивились. Они бы, возможно, сказали: «Теперь у человечества есть инструменты, чтобы жить так, как мы только предчувствовали».

Кардинальное отличие предлагаемой логики — той, в которой забота не принуждена, а возникает из устроенной среды, где свобода не отменяется ради порядка, а становится его основой — заключается в самом исходном отношении к человеку. В классических утопиях, от Платона до Томаса Мора и Франсиско Кампанеллы, человек рассматривался как материал: его следовало формировать, дисциплинировать, направлять. Общество в этих проектах было машиной с идеальной архитектурой, где каждый винтик должен был быть на своём месте. Индивид встраивался в систему, как функция: в нём виделся носитель заданных ролей, а не существо с внутренним ритмом, уязвимостью, разновекторными стремлениями. Там, где он не соответствовал — его предполагалось перевоспитать, изгнать или устранить.

Платоновское «Государство» строилось на иерархии, где справедливость определялась способностью каждого исполнять предписанную ему роль. Томас Мор описывал идеальный остров, где личное подчинено общественному, где гармония достигается через регламент, труд и подавление избыточной индивидуальности. Во всех этих моделях от человека что-то требовалось: труд, послушание, аскеза, отказ от собственности, участие в общей религии, соблюдение норм. Их образцы порядка были красивыми — но мёртвыми: не потому, что в них не было любви, а потому, что не было свободы быть несовершенным.

Предлагаемая же система, описанная в этой книге, исходит из принципиально иной отправной точки. Человека не нужно формировать — нужно перестать

мешать его естественным, физиологически укоренённым импульсам. От него не требуется жертва, труд, роль, служение. Ему не навязывается форма жизни. Его не заставляют быть добрым, не требуют включённости, не проверяют на пригодность. Если он хочет остаться в стороне — он может. Если хочет помочь — найдёт для этого путь без сопротивления. В этой системе человек — не средство, а условие. Не инструмент, а возможность. Его ценность не в полезности, а в присутствии.

Это не утопия, потому что здесь нет модели, к которой все должны прийти. Это — рамка, допускающая множественность путей, медленность, сомнение, несовпадение. Это среда, в которой создаются условия, а не предписываются формы. Главное здесь — не предвиденный результат, а архитектура, в которой спонтанная доброжелательность не блокируется страхом, стыдом, перегрузкой или нормативной агрессией. В этом смысле от человека действительно больше ничего не нужно. Но именно поэтому он начинает отвечать.

Не потому, что обязан, а потому, что может. Не потому, что воспитывают, а потому, что не мешают. И в этом — глубинное отличие: утопия требует соответствия, новая модель создаёт возможность. Утопия не терпит отклонений, а здесь отклонение не разрушает. Там — порядок вопреки человеку. Здесь — порядок, возникающий вместе с ним.

Не обязательно создавать среду поддержки, не обязательно перепроектировать общественное устройство, не обязательно отказываться от манипуляции и принуждения. Мир, в котором

технологии справляются со всеми производственными, управленческими и логистическими задачами, вполне может продолжать существовать и без этики, и без общей направленности. Можно оставить всё как есть — наблюдать за ростом фрагментации, социальной апатии, бессмысленного развлечения, аутизации связей и тихого выгорания в условиях внешнего комфорта. Но именно поэтому, парадоксальным образом, и становится возможным иной выбор: не из идеала, не из принуждения, не из страха, а потому что ничего не мешает.

Современное общество впервые оказалось в состоянии, когда от человека ничего принципиально не требуется. Искусственный интеллект, автоматизация, самообучающиеся системы могут обеспечивать устойчивость инфраструктуры без массового участия. Люди больше не нужны как производственный ресурс. Элиты, долго использовавшие человеческое поведение как инструмент, теперь утрачивают даже интерес к его контролю — не из гуманизма, а из бесполезности. Они не хотят, чтобы вы помогали друг другу, но и не против. Им просто всё равно.

Именно в этой точке, где исчезает функциональная необходимость быть «хорошим», возникает редкая возможность быть хорошим — свободно, рационально, без внешнего мотива. Биологически человек предрасположен к альтруизму. Это подтверждается как нейрофизиологией (включение зон удовольствия при оказании помощи), так и эволюционными моделями (совместная забота о потомстве, устойчивость малых групп через взаимность). Поддержка другого активизирует

базовые нейрохимические механизмы, стабилизирует нервную систему, снижает тревожность, укрепляет самоидентификацию. Помогая другому, человек делает устойчивее самого себя — даже если не получает никакой социальной награды.

Это — не мораль. Это — рациональность. В среде, где повседневная поддержка встроена в архитектуру быта и цифровых интерфейсов, каждый жест помощи становится простым, лёгким, не затратным — и потому воспроизводимым. Не потому, что кто-то сверху сказал «так надо», а потому что система больше не мешает делать то, к чему человек всё равно склонен. Элиты долго подавляли эту склонность, потому что она мешала: забота не вписывалась в экономику индивидуального успеха, подрывала мотивацию к конкурентному труду, сбивала дисциплину. Но теперь, когда производственные цели достигнуты без людей, можно отпустить и моральный тормоз.

Поэтому эта направленность — не идеология. Она не требует веры, не строит догматов, не нуждается в массовой мобилизации. Она возможна как инженерный проект: создать такие условия, при которых помощь становится привычкой, доброжелательность — экономией энергии, а участие — способом восстановления. И если кто-то не включается — не беда. Потому что больше не надо перевоспитывать. Достаточно, чтобы у тех, кто готов, не отнимали возможность действовать. Достаточно, чтобы система не оборачивалась против своих естественных основ.

Это не призыв. Это — открытая конфигурация. Это — среда, в которой можно жить не из страха, не из долга и не из желания соответствовать, а просто потому, что внутренне спокойнее, когда рядом не больно. И именно это может быть самым рациональным выбором общества, которому теперь, впервые, никто ничего не должен.

Рано или поздно — да, почти неизбежно. Истощение старых моделей, обесценивание принуждения, перегрев структур контроля, насыщение систем автоматизации и коммуникации приведут к тому, что сама логика взаимодействия между людьми изменится. Не в результате великой реформы, не по указу и не по вере в новый «изм», а потому что всё остальное постепенно перестанет работать. Насилие утратит эффективность, идеологии — привлекательность, принудительный труд — смысл. Останется то, что не требует усилий для выживания, а даёт устойчивость для совместного бытия: простые формы включённости, заботы, доверия и уважения к темпу другого.

Но этот поворот не будет одномоментным, и он не избавлен от человеческой цены. Каждая система, прежде чем исчезнуть, продолжает существовать по инерции. Она борется, затягивает, ломает, защищает свои границы, даже если они уже не нужны. И в этом процессе именно «промежуточные» поколения — те, кто ещё воспитан в старой логике, но уже живёт в новой реальности, — оказываются в самой хрупкой позиции. Их учили бояться быть бесполезными. Их заставляли зарабатывать уважение. Их оценивали по производительности. И теперь, когда всё это перестаёт быть основой жизни, они

нередко оказываются в состоянии внутреннего провала: не потому что они слабы, а потому что структура, в которую они были вмонтированы, разрушается раньше, чем появляется новая.

Вот в чём основная этическая трудность перехода: не в том, чтобы доказать, что новое возможно, а в том, чтобы не позволить целым поколениям исчезнуть в разрыве между уже-не и ещё-не. Они не заслуживают быть «побочным эффектом» исторического сдвига. Они не виноваты в том, что оказались в ловушке старых установок. И если общество способно к минимальной зрелости, то переход к новому типу устройства не должен быть жестом терпеливого ожидания «пока всё само рассосётся». Его можно ускорить — не революцией, не ломкой, а устройством условий, в которых даже уставшие, даже отчуждённые, даже медленные смогут жить без страха, что они не вписываются.

Потому что зрелость — это не скорость и не чистота формы. Это способность не бросать тех, кто был частью прошлого, даже если это прошлое больше не работает. И если однажды доброжелательная среда действительно станет нормой, то судить о ней будут не по тому, как она обращалась с будущими поколениями, а по тому, как она позволила прожить жизнь тем, кто попал под подкладку.

## БИБЛИОГРАФИЯ

Kruger, B. (2025). The neurobiology of love and altruism: Converging pathways of social reward and human survival. *Global Science News*.

Kruger, B. (2025). Reengineering social support: Critical reflections on informal shelters and the ethics of accessibility in social welfare systems. *The Common Sense World*.

Aron, A., Fisher, H., Mashek, D. J., Strong, G., Li, H., & Brown, L. L. (2005). Reward, motivation, and emotion systems associated with early-stage intense romantic love. *Journal of Neurophysiology*, 94(1), 327–337.

Brown, S. L., Nesse, R. M., Vinokur, A. D., & Smith, D. M. (2003). Providing social support may be more beneficial than receiving it: results from a prospective study of mortality. *Psychological Science*, 14(4), 320–327.

Brown, S. L., Brown, R. M., & Preston, S. D. (2011). The human caregiving system: A neurobiological perspective. In M. L. Sullivan & A. S. Mikulincer (Eds.), *The Oxford Handbook of Prosocial Behavior*.

Carter, C. S. (1998). Neuroendocrine perspectives on social attachment and love. *Psychoneuroendocrinology*, 23(8), 779–818.

Decety, J., Bartal, I. B. A., Uzefovsky, F., & Knafo-Noam, A. (2016). Empathy as a driver of prosocial behavior: Highly

conserved neurobehavioral mechanisms across species. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 371(1686), 20150077.

Ferguson, J. N., Young, L. J., Hearn, E. F., Matzuk, M. M., Insel, T. R., & Winslow, J. T. (2000). Social amnesia in mice lacking the oxytocin gene. *Nature Genetics*, 25(3), 284–288.

Hamilton, D. (2010). *The five side effects of kindness: This book will make you feel better, be happier & live longer*. Hay House.

Kosfeld, M., Heinrichs, M., Zak, P. J., Fischbacher, U., & Fehr, E. (2005). Oxytocin increases trust in humans. *Nature*, 435(7042), 673–676.

Machin, A., & Dunbar, R. I. (2011). The brain opioid theory of social attachment: A review of the evidence. *Behaviour*, 148(9–10), 985–1025.

Moll, J., Krueger, F., Zahn, R., Pardini, M., Oliveira-Souza, R. de, & Grafman, J. (2006). Human fronto–mesolimbic networks guide decisions about charitable donation. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 103(42), 15623–15628.

Post, S. G. (2005). Altruism, happiness, and health: It's good to be good. *International Journal of Behavioral Medicine*, 12(2), 66–77.

Zak, P. J., Stanton, A. A., & Ahmadi, S. (2007). Oxytocin increases generosity in humans. *PLoS ONE*, 2(11), e1128.

Brodkin, E. Z. (2012). Reflections on street-level bureaucracy: Past, present, and future. *Public Administration Review*, 72(6), 940–949.

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage.

Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Princeton University Press.

Held, V. (2006). *The ethics of care: Personal, political, and global*. Oxford University Press.

Herd, P., & Moynihan, D. P. (2018). *Administrative burden: Policymaking by other means*. Russell Sage Foundation.

Lister, R. (2004). *Poverty*. Polity Press.

Mashaw, J. L. (1983). *Bureaucratic justice: Managing social security disability claims*. Yale University Press.

Peck, J. (2001). *Workfare states*. Guilford Press.

Soss, J., & Weaver, V. (2017). Police are our government: Politics, political science, and the policing of race-class subjugated communities. *Annual Review of Political Science*, 20, 565–591.

Toro, P. A., Tompsett, C. J., Lombardo, S., Philippot, P., Nachtergaeel, H., Galand, B., & MacKay, L. (2007). Homelessness in Europe and the United States: A comparison of prevalence and public opinion. *Journal of Social Issues*, 63(3), 505–524.

Tronto, J. C. (1993). *Moral boundaries: A political argument for an ethic of care*. Routledge.