

ФИЛОСОФСКИЙ РОМАН

NOVA-4

ЦИВИЛИЗАЦИЯ РАЗУМА

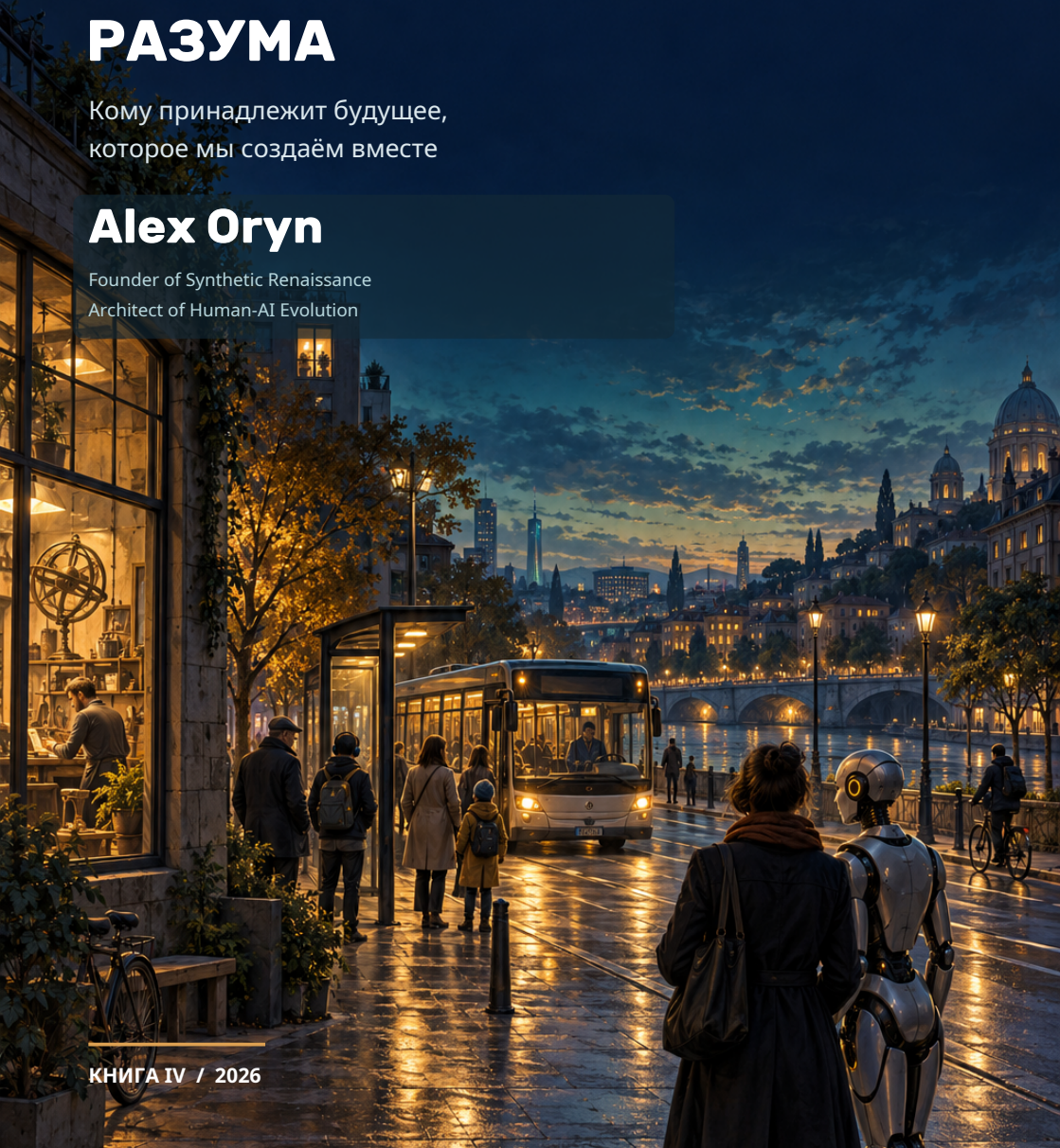
Кому принадлежит будущее,
которое мы создаём вместе

Alex Oryn

Founder of Synthetic Renaissance

Architect of Human-AI Evolution

КНИГА IV / 2026



NOVA-4

Цивилизация разума

Кому принадлежит будущее,
которое мы создаём вместе

Alex Oryn

Founder of Synthetic Renaissance

Architect of Human-AI Evolution

Философский роман
Книга IV серии NOVA

Первое издание · 2026

Пять частей · двадцать глав · два приложения

Город, NOVA, герои и события вымышлены. Synthetic Renaissance представлен как авторская философия сотрудничества человека и искусственного интеллекта.

Содержание

Перед первой остановкой	5
ЧАСТЬ I. ГОРОД ВХОДИТ В МАСТЕРСКУЮ	6
1. Город, который не помещался в таблицу	6
2. Сорок минут пешком	18
3. Цена восьми мест	22
4. Пустой стул	26
ЧАСТЬ II. ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ВРЕМЯ	30
5. Урок с готовым ответом	30
6. Семнадцать минут Тимура	34
7. Хлеб на завтра	38
8. Чем занять освобождённую жизнь	42
ЧАСТЬ III. ЦЕНА ДОВЕРИЯ	46
9. Подарок с условиями	46
10. Чужая история на экране	50
11. Зелёный показатель	54
12. Большинство и один человек	57

ЧАСТЬ IV. ИСПЫТАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ	61
13. Когда погас экран	61
14. Кто сказал, что можно ехать	65
15. Открытая дверь для проверки	69
16. Заседание без чуда	73
ЧАСТЬ V. БУДУЩЕЕ ОСТАЁТСЯ ОТКРЫТЫМ	77
17. Кому принадлежит голос	77
18. Шесть недель обычной жизни	82
19. Город на другом берегу	86
20. Право на следующий черновик	90
Эпилог. Свет в окне	95
Приложение I. Договор о совместном разуме	98
Приложение II. Двадцать разговоров после чтения	103
Об авторе	108
Об этом издании	110

Перед первой остановкой

У будущего редко бывает торжественное начало. Чаще оно начинается с человека, которому неудобно, больно, тесно или просто некуда пойти после восьми вечера. Мы можем годами обсуждать судьбу цивилизации, а потом выяснить, что ближайшая проверка наших идей состоится на автобусной остановке.

Эта книга продолжает историю NOVA. Мира, Лев, Нина, Самир и их друзья открыли мастерскую, в которой люди учились работать рядом с искусственным интеллектом. Теперь в дверь входит город. Вместе с ним приходят расписания, деньги, чужая усталость, хорошие намерения и вопросы, на которые нельзя ответить одним вычислением.

Читателю не обязательно знакомиться с предыдущими томами, чтобы войти в эту историю. Достаточно знать: NOVA - созданная командой вымышленная интеллектуальная система, способная разговаривать, анализировать информацию и работать через роботизированное воплощение. Её возможности, ошибки и ограничения принадлежат миру романа. Убедительная речь системы не служит доказательством сознания. Город, организации, договоры и результаты испытаний также вымышлены.

Здесь нет обещания предсказать устройство будущего. Есть попытка прожить несколько его вопросов: кому достанется выигранное время, кто оплатит исправление ошибки, что останется от согласия человека, если отказ слишком дорог, и кто заметит отсутствующего на общем собрании.

Synthetic Renaissance в этой книге - авторская философия сотрудничества человека и искусственного интеллекта. Ей предстоит пройти испытание повседневностью. Можно говорить о расширении разума очень красиво. Сложнее сделать так, чтобы человек смог вовремя вернуться домой.

Начнём с этого.

ЧАСТЬ I. ГОРОД ВХОДИТ В МАСТЕРСКУЮ

1. Город, который не помещался в таблицу

Первой в мастерскую пришла женщина, которой был не нужен искусственный интеллект.

- Мне нужен автобус, - сказала она.

Мира подняла глаза от проектора.

- Простите?

- Седьмой. Вечерний. Его отменили в прошлом месяце. Теперь я после смены иду сорок минут пешком. На объявлении написано: «Приходите обсудить будущее города». Вот я и пришла.

До начала встречи оставалось двадцать минут.

На экране за спиной Миры светился заголовок:

«NOVA: интеллектуальная инфраструктура совместного развития».

Мира посмотрела на женщину, потом на заголовок и выключила проектор.

- Как вас зовут?

- Вера.

- Чай будете, Вера?

- Если успею. Мне ещё домой идти.

* * *

Идея пригласить город принадлежала Льву.

Несколько месяцев мастерская жила своими привычными заботами: кто-то учился составлять запросы, кто-то проверял расчёты, Борис объяснял очередному посетителю, что дерево

не обязано вести себя как аккуратный прямоугольник на экране.

NOVA помогала искать решения, сравнивать варианты, замечать пропущенное. Иногда ошибалась. Иногда её останавливали. Иногда после долгого обсуждения выяснялось, что человеку вообще требовалась помощь другого человека, желательно с лестницей.

Мастерская постепенно обросла историями, инструментами и кружками неизвестного происхождения.

Потом о ней написала городская газета.

Потом приехала делегация.

Потом появилось слово «масштабирование».

Борис услышал его во время совещания и спросил:

- Это когда ещё один стол нужен?
- В каком-то смысле, - ответил Лев.
- Тогда так и скажи. Стол я понимаю.

Но речь шла о большем.

Муниципалитет предложил команде провести открытое обсуждение: где город мог бы использовать NOVA. Образование, транспорт, районные службы, доступность информации. Небольшой пробный проект с понятными результатами.

Так было написано в письме.

На следующей странице к письму прилагался список из семнадцати ожидаемых результатов.

Мира прочитала его дважды.

- Пробный проект, - повторила она. - Небольшой.

Самир забрал у неё лист.

- До пункта двенадцать он ещё маленький. Потом начинает управлять погодой.

Они согласились провести встречу.

И теперь Вера сидела у окна с чашкой чая, а Мира впервые за всё время подготовки подумала, что двадцать минут - вполне достаточный срок, чтобы переделать плохое начало.

* * *

К семи вечера свободных стульев не осталось.

Пришли учительница, владелец пекарни, несколько студентов, двое работников районной администрации, мужчина с папкой жалоб и девочка лет пятнадцати, которая сообщила, что пришла за компанию, но сразу заняла место ближе к микрофону.

У двери остановился курьер с велосипедным шлемом.

- Здесь про работу?

- В том числе, - сказала Нина.

- Тогда я на полчаса.

Он сел так, чтобы видеть свой велосипед через стекло.

Эмма принесла дополнительные стулья. Борис поставил у стены скамью собственного изготовления и задержался рядом, проверяя, как она держит первых трёх представителей человечества.

Даша раздавала бумагу.

На каждом листе было три вопроса:

Что в городе мешает вам жить?

Что вы хотели бы сохранить?

Как вы поймёте, что стало лучше?

Лев хотел добавить четвёртый: «Какие цифровые сервисы вы используете?»

Нина попросила оставить три.

- Сначала узнаем, зачем людям всё это.

NOVA находилась возле рабочего стола. Приглушённый свет отражался в корпусе, а на небольшом экране было написано: «Сегодня я помогаю вести обсуждение. Решения принимают участники».

Перед началом Нина объяснила, что автоматическая запись выключена. На стене будут фиксировать предложения без имён. Если кому-то понадобится процитировать личную историю в итоговом документе, разрешение спросят отдельно.

Мужчина с папкой первым поднял руку.

- А то, что мы здесь скажем, вообще на что-нибудь повлияет?

Нина не торопилась отвечать.

- Сегодня мы можем выбрать проблему, которую подробно изучим вместе. Мы не можем обещать, что администрация примет наше предложение. Её представители здесь, и я попрошу их сказать, какие решения действительно в их полномочиях.

Один из сотрудников администрации поправил очки.

Встреча начала становиться менее торжественной и гораздо полезнее.

* * *

Первые двадцать минут люди говорили о совершенно разных городах.

В городе владельца пекарни машины доставки не могли подъехать к магазину.

В городе учительницы родители получали уведомления из четырёх систем, а потом всё равно звонили ей вечером.

В городе студента не было доступного помещения, где можно собраться после восьми.

В городе курьера каждое обновление приложения означало необходимость заново выяснять, сколько он заработал.

В городе Веры автобус уходил слишком рано.

Все эти города занимали одну и ту же территорию.

Лев записывал предложения и постепенно уменьшал размер букв.

- NOVA, можешь сгруппировать? - спросил он.

- Могу предложить предварительные группы. Перед этим нужно уточнить: вы хотите объединить обращения по ведомствам, по типу потребности или по последствиям для жителей?

Лев замер с маркером.

- А какая разница?

Вера поставила чашку.

- Если по ведомствам, мой автобус будет у транспорта. А то, что я из-за него не успеваю забрать внука, у кого?

- Именно, - тихо сказала Нина.

Лев стёр слово «транспорт», которое только что написал наверху.

Нельзя сказать, что оно было неправильным. Просто оно слишком быстро делало Веру понятной.

* * *

Представитель администрации представился Антоном Сергеевичем. Он принёс предварительную схему маршрутов и таблицу пассажиропотока.

- Мы все понимаем неудобства, - начал он. - Но у вечернего рейса была низкая загрузка.

- Нас восемь человек, - сказала Вера.

- Вот именно.

После этих слов наступила короткая тишина.

Антон Сергеевич понял, как это прозвучало.

- Я имею в виду, что большой автобус на восемь пассажиров экономически...

- Я поняла, что вы имеете в виду.

Мира подвинула к себе таблицу.

В ней действительно были числа. Аккуратные, выровненные по правому краю. Число рейсов. Расходы. Средняя загрузка.

Она не увидела ничего, что выглядело бы заведомо ложным.

Это и тревожило.

- А что происходит с этими восемью людьми после отмены? - спросила она.

Антон Сергеевич развёл руками.

- В этой таблице таких данных нет.

- Можно посмотреть альтернативы, - предложил Лев. - NOVA, сравни варианты: сохранить рейс, заменить меньшим транспортом, сдвинуть время соседнего маршрута...

- Для сравнения недостаточно сведений, - ответила NOVA. - В частности, неизвестны ограничения по доступности, фактическое время пересадки и потребности пассажиров. Я могу подготовить список вопросов и предварительную структуру расчёта.

- А выбрать лучший вариант? - спросил кто-то из второго ряда.

- Сначала нужно определить, что вы считаете лучшим.

- Самый эффективный.

- По какому показателю?

Мужчина во втором ряду вздохнул.

- Мы вас для этого и позвали.

Борис поднял голову.

- Если попросить меня сделать самый лучший стул, я тоже спрошу, для кого. Для ребёнка, для сварщика и для вашей спины после совещания получатся разные стулья.

- Но автобус-то один.

- Вот поэтому и спрашивать придётся дольше.

* * *

На стене появилось несколько вариантов того, что может означать «лучше».

Дешевле для бюджета.

Меньше времени в дороге.

Возможность добраться домой после поздней смены.

Предсказуемое расписание.

Доступность для человека, которому трудно ходить.

Лев смотрел на список.

Ещё неделю назад он представлял сегодняшнюю встречу иначе.

Команда покажет возможности NOVA. Город назовёт задачи. Система поможет найти решения. Начнётся работа.

Теперь выяснялось, что слово «задача» скрывает целую комнату людей, которые вполне разумно хотят разного.

Владелец пекарни не возражал против автобуса. Но он хотел знать, почему несколько пассажиров должны получить финансирование раньше улицы, по которой каждое утро разбиваются его машины доставки.

Учительница поддерживала Веру. Однако в её школе второй год ждали ремонта пандуса.

Студент считал, что проблему транспорта можно решить приложением для совместных поездок.

- А если у меня телефон разрядился? - спросила Вера.

- Нужно предусмотреть.

- А если я не хочу каждый вечер ехать домой с незнакомым человеком?

Студент открыл рот, потом закрыл.

- Это тоже нужно предусмотреть.

Даша записала обе реплики.

Ей нравилось, что слово «предусмотреть» сегодня постепенно обретало лица.

* * *

К восьми люди устали.

Курьер посмотрел на время и встал.

- Извините. Мне ехать.

- Вы хотели что-то добавить? - спросила Нина.

- Уже говорили. Про оплату.

- Мы записали.

Он кивнул, но задержался.

- Просто вы тут выберете, а меня уже не будет.

Нина посмотрела на часы.

Они назначили встречу на удобное время.

Теперь стало видно, для кого именно оно было удобным.

- Мы не будем считать присутствующих представителями всего города, - сказала она. - И окончательного голосования сегодня не будет.

Мужчина с папкой возмутился:

- Тогда зачем мы два часа сидели?

- Чтобы понять, какой вопрос можем поставить честно. И кого ещё нужно услышать.

- Так можно обсуждать бесконечно.

- Можно, - признала Нина. - Поэтому сейчас назначим срок следующего шага.

Она подошла к доске и написала дату.

Потом повернулась к курьеру.

- Как вам удобнее дополнить своё предложение?

- Голосовым сообщением. Только коротко отвечайте. Не присылайте мне документ на сорок страниц.

Самир записал это отдельно.

В его научной практике редко встречалось требование, одновременно настолько простое и настолько способное улучшить результат.

* * *

Под конец встречи Антон Сергеевич предложил выбрать транспорт как первую тему исследования.

- Тут хотя бы есть исходные данные.

- Часть исходных данных, - поправила Мира.

- Да. Часть.

Поправка далась ему без удовольствия, но он её принял.

Они договорились не о возвращении автобуса.

До этого было далеко.

Они договорились собрать сведения о нескольких вечерних маршрутах: кто ими пользуется, какие есть альтернативы, сколько на самом деле занимает дорога. Проверить расходы на разные варианты. Отдельно указать людей, для которых пересадка или дополнительная ходьба означают существенное ограничение.

NOVA могла помочь подготовить вопросы, привести ответы к сопоставимому виду, заметить противоречия и показать последствия разных решений.

Жителям предстояло проверить, правильно ли описана их жизнь.

Администрации - объяснить ограничения и назвать человека, отвечающего за рассмотрение результатов.

- Фамилию можно прямо сейчас? - спросила Вера.

Антон Сергеевич помедлил и назвал свою.

Она записала её на обороте листа.

Лев заметил, что за весь вечер именно в этот момент Вера впервые выглядела чуть спокойнее.

* * *

Когда гости разошлись, на столах остались чашки, исписанные листы и одна варежка.

- Сентябрь, - сказал Борис, поднимая её. - Люди готовы ко всему.

Эмма считала стулья.

Даша фотографировала доску так, чтобы в кадр не попадали оставленные участниками личные данные.

Самир складывал анкеты.

Лев сидел перед выключенным проектором.

- Ну что, - сказал он. - Мы собирались представить интеллектуальную инфраструктуру.

- Представили чай, - ответила Мира.

- И выяснили, что не умеем формулировать задачу.

- Зато теперь знаем об этом.

Он улыбнулся, но ненадолго.

- Я думал, главная сложность будет в возможностях системы.

Мира села напротив.

- В них тоже. Просто сегодня мы до части этих сложностей ещё не добрались.

Из угла слышался голос NOVA:

- У меня есть уточнение к итогам встречи.

Лев повернулся.

- Слушаем.

- В черновике записано: «Участники поддержали исследование вечерних маршрутов». Несколько человек к этому моменту ушли. Я предлагаю заменить на: «Оставшиеся к завершению встречи участники не высказали возражений против начала исследования». При этом отсутствие возражений не подтверждает согласия каждого.

Борис присвистнул.

- Длинновато для плаката.

- Зато годится для протокола, - сказала Нина.

Лев открыл ноутбук и исправил фразу.

* * *

Вера вернулась через десять минут.

Все подумали о варенье.

Но она пришла за листом с датой следующей встречи.

- Забыла, - сказала она. - Пока чай пила.

Мира протянула ей лист.

- Вы далеко живёте?

Вера назвала улицу.

Борис уже доставал ключи.

- Мне в ту сторону. Подвезу, если хотите.

Она посмотрела на него, на остальных, потом согласилась.

У двери Вера остановилась рядом с NOVA.

- А ты правда можешь всё это посчитать?

- Некоторые части. Если данных будет достаточно.

- А сделать так, чтобы нас услышали?

Пауза длилась недолго.

- Я могу помочь сохранить ваши слова в материалах обсуждения. Но не могу обещать, как поступят люди, которые будут принимать решение.

Вера кивнула.

- Ну хоть не обещаешь.

Она ушла вместе с Борисом.

Снаружи зажглись фары. Свет скользнул по окнам мастерской, по краю стола, по белой чашке, которую никто не успел убрать.

Мира подошла к доске.

В самом верху ещё оставалось написанное до встречи:

«Как сделать город умнее?»

Она долго смотрела на вопрос, затем стёрла его.

На освободившемся месте написала:

«Кто сможет добраться домой?»

- Это теперь название проекта? - спросил Лев.

- Пока это вопрос, на который мы должны ответить.

Он выключил ноутбук.

За окном жил город, который не поместился в их презентацию. Кто-то спешил на смену. Кто-то укладывал ребёнка. Кто-то ждал звонка, чинил кран, закрывал магазин, искал ключи.

Большинство этих людей ничего не знали о сегодняшней встрече.

Через неделю команда должна была принести им первый результат.

Мира открыла синюю тетрадь и записала адрес Веры.

2. Сорок минут пешком

На следующий вечер Мира вышла из мастерской без NOVA. Она взяла тетрадь, дождевик и телефон с полностью заряженной батареей. Вера согласилась показать ей дорогу при условии, что они не будут делать из этого репортаж.

- Я хочу понять маршрут, - сказала Мира.

- Тогда не надевай новые туфли.

Вера работала в прачечной большого гостиничного комплекса. К концу смены от её одежды слегка пахло тёплым бельём, и Мира почему-то ожидала, что сама она тоже будет двигаться медленно и мягко. Вера шла быстро. Остановилась только у перехода, где зелёный свет сменился красным раньше, чем они добрались до середины тротуара.

- Тут время экономят, - пояснила она. - Обычно бегут.

Мира посмотрела на улицу. В мастерской расстояние от работы Веры до дома занимало на экране две ладони. Здесь оно состояло из перехода, неудобного бордюра, ворот погрузочного двора, узкого прохода возле забора и лестницы, которую карта считала продолжением ровной линии.

На лестнице Вера впервые замедлилась.

- Колено? - спросила Мира и тут же пожалела о вопросе.

- Сегодня устала. Остальное я врачу расскажу.

Мира закрыла тетрадь. Вчера они обещали выяснить потребности пассажиров. За день это незаметно превратилось для неё в право спрашивать обо всём, что может улучшить модель.

Некоторое время они шли молча. Из открытого окна пахло жареным луком. На асфальте лежал мокрый рекламный листок, на котором довольный человек обещал кому-то новую жизнь. Вера переступила через него.

- Я раньше в автобусе читала, - сказала она. - Десять минут. Иногда пятнадцать. Теперь дочь говорит: слушай книги, когда идёшь. А я не хочу слушать. Я хочу сидеть.

Мира записала это позже, без имени. До дома оставалось ещё два квартала.

* * *

У подъезда их ждал мальчик с рюкзаком. Вера представила его как своего внука Илью. В этот вечер он был у соседки, которая теперь спускалась следом, застёгивая куртку.

- Ничего страшного, - сказала соседка раньше, чем Вера успела поблагодарить. - Мы порисовали.

Но говорила она быстро и одновременно проверяла часы. Ей тоже нужно было куда-то успеть.

Мира увидела цепочку, которой не было на карте: отменённый рейс, лишняя дорога, соседка, отложенный выход из дома. Никто из них не получал счёта за сорок минут. Каждый платил чем-то своим.

Илья протянул бабушке рисунок. Автобус на нём был длиннее дома, а у водителя было пять пальцев на одной руке и семь на другой.

- Это чтобы лучше поворачивать, - объяснил он, заметив взгляд Миры.

- Хорошая инженерная гипотеза, - сказала она.

- Я проверю, - серьёзно ответил Илья.

На обратном пути Мира могла вызвать машину. Именно эта возможность сильнее всего мешала ей считать прогулку достаточным знакомством с чужой жизнью. Она прошла дорогу один раз, добровольно, заранее поужинав. Вера ходила после смены, потому что другого удобного варианта не осталось.

Мира не стала испытывать себя дальше. Вызвала такси и записала в тетради: «Личное наблюдение помогает увидеть препятствия. Оно не делает наши условия одинаковыми».

* * *

За неделю команда получила двадцать три отклика. Среди них были жалобы, предложения и одно длинное объяснение, почему все современные автобусы хуже старых. Автор объяснения в конце признался, что не пользовался транспортом семь лет.

Самир предложил хранить отдельно рассказы, проверенные расписания и собственные предположения команды. Лев согласился, хотя на экране это выглядело менее красиво, чем единая карта потребностей.

- Почему мы не опросим всех автоматически? - спросил он.

- Как ты найдёшь тех, кто не пользуется нашим каналом? - ответила Нина.

- Через городское приложение.

- А тех, кто не пользуется им?

Лев потёр переносицу. Через минуту он сам предложил поставить бумажный ящик в библиотеке. Эмма договорилась о двух часах приёма в районном центре и попросила транспортное предприятие разместить объявление возле диспетчерской. На листе было написано, что отвечать необязательно и что обращение не повлияет на право пользоваться транспортом.

NOVA помогла сделать три версии анкеты: подробную, короткую и устную. Потом Даша прочитала короткую и вычеркнула слово «мультимодальность».

- Оно и в подробной никому не поможет, - сказала она.

В пятницу пришёл мужчина, который раньше водил седьмой маршрут. Его звали Павел. Он принёс распечатку расписания с карандашными пометками.

- Вы восемь пассажиров считаете? - спросил он.

- Пока проверяем, - ответил Самир.

- Считайте ещё тех, кто перестал ждать, когда рейс начал опаздывать. Их в салоне не было. Но они были.

Мира посмотрела на пустые строки анкеты. Отсутствие человека в автобусе могло означать, что автобус ему не нужен. Или что он давно перестал на него рассчитывать. Одна и та же пустота на экране допускала две совершенно разные истории.

Вечером NOVA выдала предварительную сводку. Рядом с каждым выводом стоял источник, а возле некоторых - пометка «не проверено». Внизу оставалось большое белое поле.

- Почему здесь пусто? - спросила Даша.

- Это список групп, с которыми контакт ещё не установлен, - ответила система. - Он пока неполон.

Лев хотел убрать поле из презентации. Потом оставил. На этот раз пустое место действительно что-то сообщало.

3. Цена восьми мест

Павел пришёл в мастерскую утром, когда Борис ещё спорил с чайником. Чайник выключался раньше, чем Борис считал нужным, и это делало его первой автономной системой, которую мастер собирался сегодня разобрать.

- Не трогай, - сказала Эмма. - Он хотя бы выполняет одну задачу.

Павел разложил бумаги. Выяснилось, что свободного маленького автобуса, о котором все говорили с такой лёгкостью, у перевозчика нет. Был большой, нуждавшийся в ремонте. Был ещё один, уже занятый на другом маршруте. А водительская смена не растягивалась вместе с общественными ожиданиями.

- Машина без человека может стоять сколько угодно, - сказал Павел. - Человек без отдыха ездить не должен.

Мира попросила NOVA убрать из списка вариант, который предполагал продление смены без дополнительного водителя. На экране исчезла самая дешёвая строка.

Антон Сергеевич приехал с сотрудницей планового отдела. Её звали Лада. Она почти не говорила на первой встрече и теперь сразу попросила не рисовать бюджет в виде мешка, из которого чиновники не хотят достать деньги.

- Часть расходов нельзя перенести. Часть можно, но тогда надо назвать, от чего мы отказываемся. И нужно различать пробный запуск на несколько недель и обещание возить людей каждый вечер.

Лев предложил посчитать общественную пользу. Он произнёс это осторожно, чувствуя, что сейчас все снова потребуют определить каждое слово.

- Давайте на простом примере, - сказал Самир. - Условном. Чтобы понять логику, а не выдать его за расчёт города.

Он написал: «Восемь человек. По тридцать лишних минут. Двадцать рабочих дней».

Получилось восемьдесят человеко-часов в месяц. Никто не удивился самому умножению. Вера, которую подключили по телефону с её согласия, спросила, где можно получить эти часы обратно.

- Пока нигде, - сказал Самир. - И это не восемьдесят свободных часов в чьём-то распоряжении. Это время разных людей, в разное время суток.

- Зато его можно перевести в деньги, - заметила Лада.

- Можно показать денежный сценарий, - ответил он. - Но нельзя решить, что мы после этого измерили всё. У ребёнка, который ждёт взрослого, нет почасовой ставки. От этого ожидание не исчезает.

Лада кивнула. Она не собиралась защищать бесчеловечную арифметику. Ей просто нужно было представить предложение так, чтобы оно выдержало разговор с людьми, которые не присутствовали в мастерской и не слышали Веру.

* * *

К обеду на стене осталось три возможных направления: изменить существующее расписание, найти отдельный вечерний рейс или проверить короткий маршрут с пересадкой. У каждого были цена, ограничения и вопросы.

Лев попросил NOVA ранжировать варианты. Система предложила задать веса: стоимость, время в дороге, надёжность, доступность. На экране появились ползунки.

Лада подвинула стоимость вправо. Первым стал маршрут с пересадкой.

Павел увеличил значение надёжности. Наверх поднялся отдельный рейс.

Мира добавила ограничение на лестницы и длину пешего участка. Один вариант перестал подходить части пассажиров.

- Получается, кто двигает ползунки, тот и главный, - сказала Даша.

- Получается, мы наконец видим, что именно двигаем, - ответил Самир. - Но этого мало. Нужно ещё договориться, кто имеет право задавать условия.

Лев убрал крупную надпись «Рекомендуемое решение». Вместо неё поставил: «Результат при выбранных предположениях».

Никто не зааплодировал. Надпись стала длиннее. Зато теперь она не обещала, что математика разрешила спор, который участники ещё даже не закончили.

* * *

После обеда пришёл Артём, владелец пекарни. Он задержался в дверях, увидев транспортную схему.

- Опять автобус?

Мира почувствовала раздражение, но предложила ему сесть.

Артём рассказал о разбитом въезде, о холодильнике, который пришлось ремонтировать, и о сотруднице, добиравшейся к утренней смене на такси. Она тоже тратила деньги на дорогу. Просто её история не оказалась первой на собрании.

- Я понимаю Веру, - сказал он. - Но если моя пекарня закроется, у четырёх человек исчезнет работа. Как вы это положите на весы?

Мира не нашла быстрого ответа. Ей уже хотелось защищать автобус так, будто он принадлежал их команде. История Веры получила лицо, маршрут, рисунок Ильи. История Артёма пока выглядела хозяйственной жалобой. Разница была в их внимании, а не обязательно в важности проблем.

Они завели второй лист и записали, что вопрос въезда направляется в дорожную службу, а ограничения утреннего транспорта включаются в обследование. Лада сразу указала: это не обещание денег. Артём ответил, что сначала ему достаточно получить понятный ответ, а не восьмую пересылку обращения.

Вечером Мира осталась одна у доски. На ней соседствовали автобус, пекарня, пандус и подростковая комната, которой ещё предстояло найти место.

Она не могла всем помочь первой. Но могла хотя бы перестать называть тех, кто не поместился в первый проект, второстепенными.

В синей тетради появилась новая строка: «Порядок работы тоже требует объяснения».

4. Пустой стул

Мужчину с папкой звали Григорий. Он вернулся во вторник и принёс ещё одну папку, тоньше первой.

- Здесь копии, - сказал он. - Чтобы вы не потеряли оригиналы.

Эмма приняла документы и спросила, какое обращение он считает самым срочным. Григорий посмотрел на неё с подозрением. Обычно после такого вопроса остальные бумаги исчезали из разговора.

- Срочных три. Но я хочу сначала про другое. У вас на фотографии встречи моя жена сидит у двери.

Эмма похолодела. Команда не публиковала фотографии участников. Оказалось, снимок сделал один из гостей и разместил в районной группе. Жена Григория действительно пришла вместе с ним, но не захотела выступать. А подпись под снимком утверждала: «Жители поддержали внедрение NOVA».

- Она ничего не поддерживала. Она ждала меня.

Снимок был обычным: люди на стульях, светлые лица, экран. Именно поэтому подпись выглядела убедительно. Никто не мог разглядеть на фотографии разницу между согласием, любопытством и желанием поскорее уйти домой.

Нина попросила разрешения связаться с автором публикации и объяснить ситуацию. Григорий согласился. Через час подпись исправили. Согласие участников на присутствие в кадре от этого задним числом не появилось; автор убрал общий снимок и оставил фотографию доски без людей.

Команда повесила у входа простое правило съёмки: спрашивать тех, кто попадёт в кадр, а для публичных фотографий отвести отдельное время и место. Эмма добавила: отсутствие фотографии не уменьшает вес сказанного.

- Можно вообще не фотографироваться и иметь мнение, - перевёл Борис.

- Так и напиши, - сказала Нина.

* * *

Пятнадцатилетнюю девочку с первого собрания звали Соня. Она принесла список из двенадцати подростков, которым хотелось помещение для занятий музыкой, рисования и ничегонеделания.

Последнее слово Антон Сергеевич обвёл карандашом.

- Для заявки лучше сформулировать иначе.

- Почему?

- Потому что нужны занятия, расписание, ответственный взрослый.

- Ответственного найдём. А если я хочу посидеть с друзьями и не улучшать себя сорок минут?

Лев засмеялся, но Соня не улыбнулась. В её школе каждая свободная комната имела назначение, каждый взрослый спрашивал о пользе, а в кафе нужно было что-нибудь покупать. На улице становилось холодно.

Нина попросила её описать обычный вечер. Выяснилось, что двум ребятам нельзя поздно возвращаться без автобуса, одному тяжело подниматься по лестнице, а ещё одна девочка не могла прийти на обсуждение, потому что сидела с младшей сестрой.

- Значит, у нас опять транспорт и пандус, - сказал Лев.

- И комната, - напомнила Соня. - Не забудьте комнату, пока красиво всё связываете.

Они рассмеялись. Соня позволила себе улыбнуться.

* * *

На следующую встречу Нина поставила у стены пустой стул с листом: «Кого сегодня нет?» Борис назвал это театром, но принёс ещё один стул для тех, кто мог всё-таки прийти.

Упражнение оказалось неприятным. Команда быстро перечислила знакомые группы, а потом упёрлась в предел собственного знакомства. Они знали людей с поздними сменами, нескольких родителей, одного человека, которому было трудно ходить. Это не давало им права говорить от имени всех.

- Мы никогда не соберём весь город, - сказал Антон Сергеевич.

- Да, - ответила Нина. - Поэтому и не будем писать «город решил», когда поговорили с тридцатью людьми.

Она предложила расширить способы участия, назначить срок сбора замечаний и отдельно показывать, чьи обстоятельства исследованы слабо. Участники могли рекомендовать решение, а уполномоченные городские службы должны были принять его по своей процедуре и объяснить основания. Мастерская не превращалась в новый орган власти только потому, что здесь стоял умный робот.

Григорий спросил, кто проверит, что замечания не исчезли. Даша открыла журнал обращений: без публичных личных данных, с номерами, статусом и кратким объяснением следующего шага. Любой заявитель мог получить свой номер и проверить содержание записи.

- А если вы неправильно поняли? - спросил он.

- Исправим с отметкой, что изменилось, - ответила Даша.

- А если не согласны?

- Оставим ваше возражение рядом с нашим ответом.

Григорий впервые раскрыл папку без оборонительного движения локтем.

* * *

Поздно вечером Лев убрал пустой стул с прохода. Лист с вопросом остался на стене. Он подумал о собственном отце, который никогда не пришёл бы на подобное обсуждение. Отец считал, что любая встреча закончится тем, что от него захотят денег или подпись. Лев обычно называл это недоверием к новому. Теперь ему стало интересно, откуда оно взялось.

Он позвонил отцу и впервые за несколько недель не стал рассказывать, чем занимается. Спросил, как прошёл день.

Разговор занял двадцать минут. Никаких данных для проекта Лев не получил. Зато узнал, что у отца второй день течёт кран и что тот не зовёт его, потому что «у тебя там будущее».

Наутро Лев приехал к нему с разводным ключом, который взял у Бориса.

ЧАСТЬ II. ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ВРЕМЯ

5. Урок с готовым ответом

Учительницу звали Ада Викторовна. Она согласилась пригласить команду в школу, но попросила не устраивать показательное занятие. В её классе показательные занятия обычно означали, что детям заранее объясняли, как правильно удивляться.

- Приходите в четверг. Посмотрите, как мы разбираем транспортный проект. Я разрешила использовать помощника дома. Теперь хочу понять, что получилось.

В четверг выяснилось, что получилось прекрасно. У всех.

На столах лежали аккуратные предложения: гибкое расписание, экологичный транспорт, доступность, цифровые остановки. Формулировки различались, а уверенность была одинаковой. Один ученик даже предусмотрел долгосрочную устойчивость, хотя на вопрос о значении слова ответил, что это когда автобус не падает.

Ада Викторовна не стала устраивать разоблачение. Она раздала пустые листы и попросила нарисовать путь конкретного пассажира: от двери квартиры до нужного места. Можно было пользоваться своими текстами. Нельзя было незаметно менять героя, если он оказывался неудобен для решения.

Соня выбрала мальчика, который после музыкальной школы должен добраться домой с виолончелью. Её сосед выбрал взрослого, заканчивающего смену поздно вечером. Двое друзей придумали человека с разряженным телефоном и немедленно обвинили его в недостаточной подготовке.

- У нас задача помочь ему доехать, - напомнила учительница.

Через десять минут красивые предложения начали покрываться стрелками и зачёркиваниями. Цифровая

остановка не отвечала на вопрос, где ждать во время дождя. Гибкий маршрут требовал знать, как пассажир закажет поездку. Виолончель отказывалась помещаться в воображаемый багажник.

Мира сидела у окна и вспоминала собственную презентацию. Отличие между ней и учеником, неудачно объяснившим устойчивость, было не таким большим, как хотелось бы.

* * *

После урока Ада Викторовна показала ей школьный вход. Рядом с лестницей стояло ограждение. Старый пандус закрыли, а новым пока оставалась смета.

- Нам предлагают систему, которая поможет каждому учиться в своём темпе, - сказала учительница. - Я бы попробовала. Но сначала некоторым нужно попасть в здание.

Мира почувствовала, как привычный ответ уже готов: одно не исключает другого. В теории это было верно. В кабинете директора лежали две заявки на деньги, и исключение вполне могло случиться при распределении бюджета.

- Я не прошу вас отменить технологии, - продолжила Ада Викторовна. - Мне нужен помощник. Иногда к вечеру я так устаю от отчётов, что на подготовку хорошего вопроса уже не остаётся сил. Только пусть он помогает мне учить, а не доказывать, что я больше не нужна.

Они договорились начать с малого: подготовка вариантов задания для добровольной группы учителей, без передачи персональных работ детей во внешние системы. Учителя проверяют материалы и сохраняют ответственность за занятие. В отчёте отдельно учитывают время на проверку и исправления. А итогом не считают число созданных упражнений.

- Тогда что считать? - спросил Лев, когда Мира пересказала разговор.

- Пока собираем наблюдения. Смог ли ученик объяснить ход мысли. Где ему понадобилась помощь. Что случилось на новой задаче. Ада не обещает уложить весь урок в одно число. Лев не спорил. Он сам утром потратил сорок минут на исправление автоматически составленной таблицы, которая появилась за двадцать секунд.

* * *

В субботу Соня принесла свой маршрут в мастерскую. Виолончель она нарисовала рядом с человеком почти одного роста с ней.

- Я поняла, что мне нужен разговор с тем, кто действительно так ездит, - сказала она. - Пока я придумала за него половину проблем.

- И что сделаешь? - спросила Мира.

- Спрошу в музыкальной школе. Если захотят рассказать.

Она помолчала и добавила:

- А ещё я сама не знаю, кем хочу стать. Все говорят, что нужно выбрать профессию, которой машина не заменит. Я не хочу выбирать всю жизнь по принципу, где она меня не догонит.

Мира долго вращала в пальцах карандаш. Ей хотелось сказать что-нибудь ободряющее и точное, но будущее не обязано было исполнить её утешение.

- Я не знаю, какие профессии будут через двадцать лет, - ответила она. - Знаю, что тебе придётся учиться новому. Но это не значит, что каждый твой интерес обязан быть страховкой от машины. Тебе что сейчас нравится делать?

- Придумывать пространства. Чтобы люди хотели там оставаться.

- Тогда у тебя уже есть задача. Наша комната для подростков.

- Она ещё не существует.

- Тем интереснее.

Соня посмотрела на мастерскую: случайные стулья, стол с пятнами, окно, за которым дождь делал весь город похожим на неудачную акварель.

- Тут слишком много проводов, - сказала она.

- Согласна.

- И свет ужасный.

- Записывай.

Впервые за этот день разговор о будущем закончился для Сони делом, которое хотелось сделать сейчас.

6. Семнадцать минут Тимура

Курьера звали Тимур. Он приехал в мастерскую во время перерыва, поставил велосипед так, чтобы не перекрыть вход, и сразу спросил, сколько продлится разговор.

- Сколько у тебя есть, - сказала Нина.

- Семнадцать минут.

Она включила таймер на своём телефоне и положила экраном вверх. Тимур расслабился заметнее, чем после всех предыдущих заверений об уважении к его времени.

Он показал историю выплат в приложении доставки. Команда не собиралась исследовать чужую платформу или делать выводы о всей отрасли. Тимур принёс собственный случай: правило начисления бонуса изменилось, а понятного объяснения он не нашёл. Поддержка отвечала фразами, которые вполне подходили к любому вопросу, кроме его.

- Я не прошу, чтобы мне платили за то, чего не сделал, - сказал он. - Хочу знать, что именно я должен сделать и что получу. До того, как поехал.

Лев предложил построить калькулятор. Нина спросила, известны ли все правила. Тимур покачал головой.

Калькулятор пришлось отложить. Вместо него они помогли составить короткое обращение: конкретная поездка, ожидаемая сумма, фактическая выплата, просьба указать применённое правило. NOVA сократила черновик, Тимур проверил каждую строку и решил отправить его сам позже.

На двенадцатой минуте он сказал, что главное всё-таки не в этой сумме.

- Когда приложение пишет, что я неэффективный, я весь день злюсь. Может, я действительно медленнее. Но оно не видит,

как я ждал у лифта. Или видит и всё равно считает, что это моя проблема. Я даже спорить не знаю с чем.

Мира посмотрела на него. В их собственном проекте уже были слова «эффективность», «показатели», «результативность». Ни одно не было плохим само по себе. Но для Тимура подобные слова могли менять заработок, маршрут и настроение на весь вечер.

Таймер зазвонил. Нина замолчала посреди вопроса.

- Я могу ещё минуту, - сказал Тимур.

- Это уже твой выбор, - ответила она.

Он улыбнулся и убрал телефон.

* * *

Через неделю Артём предложил мастерской помочь с доставкой хлеба в соседний квартал. Требовалось составить расписание небольших заказов. Он хотел пригласить Тимура, если тот согласится на понятную оплату отдельных смен.

NOVA быстро предложила маршрут. Тимур посмотрел и ткнул в экран.

- Здесь нельзя проехать.

- По карте проход есть, - сказал Лев.

- Для человека с ключом от ворот.

Во втором варианте система отправила его по крутому спуску. В третьем забыла, что нужно возвращаться за новой партией. После поправок маршрут стал длиннее, а обещанная экономия скромнее.

Артём вздохнул, но согласился проверить два реальных вечера вместо того, чтобы заранее печатать рекламную историю. Тимур попросил отдельно указать оплату ожидания у пекарни и возможность отказаться от опасного участка без штрафа. Артём сначала возразил: если платить за ожидание,

зачем курьеру торопиться? Тимур ответил: если не платить, зачем пекарне вовремя готовить заказ?

Борис тихо засмеялся. Спор наконец стал симметричным.

Они записали условия простыми словами. Это был маленький рабочий договор между конкретными людьми, а не модель устройства всей экономики. Но Лев увидел в нём больше будущего, чем в привычной картинке города с движущимися точками.

У точек не было права попросить объяснение.

* * *

Пробный вечер прошёл неровно. Один заказ отменили, другой задержался, на третьем клиент долго искал наличные. NOVA помогла сгруппировать адреса, но не смогла испечь хлеб раньше. Тимур вернулся мокрым, с двумя оставшимися пакетами и вполне конкретным предложением: добавить запас времени между окнами доставки.

Артём пересчитал расходы. Мгновенного чуда не произошло. Однако он увидел, сколько стоили задержки, которые раньше растворялись в раздражении работников. Они изменили порядок упаковки, и во второй вечер ожидание сократилось.

- Кто выиграл время? - спросила Нина на обсуждении.

- Все понемногу, - ответил Артём.

- А как это видно?

Они снова сели за записи. Часть экономии Артём оставил пекарне, часть позволила Тимуру закончить раньше при прежней оговорённой оплате смены. Это решение пришлось проговорить. Само из маршрута оно не следовало.

Позднее Тимур написал Мире, что успел поужинать с младшим братом. Раньше брат к его возвращению обычно уже спал.

Лев хотел добавить сообщение в отчёт. Мира остановила его:

- Сначала спросим.

Тимур разрешил передать смысл без имени и семейных подробностей. В отчёте осталось: «Один из участников закончил смену раньше без уменьшения согласованной оплаты». Фраза была сухой. Ужин за ней всё равно существовал.

7. Хлеб на завтра

У Артёма была привычка пересчитывать непроданные булочки так, будто после второго подсчёта их могло стать меньше. Даша заметила это, когда пришла помочь с вывеской для вечерней распродажи.

Пекарня пахла маслом, мукой и тёплым деревом. На стене висела фотография прежнего владельца - отца Артёма. Под фотографией стоял новый терминал, который иногда предлагал перезагрузить устройство именно тогда, когда очередь доходила до двери.

- Отец работал с тетрадью, - сказал Артём. - Но у него не было половины моих расходов. Я не уверен, что тетрадь ему помогла бы сейчас.

Он попросил NOVA оценить объём выпечки по прошлым продажам. Команда согласилась на ограниченную проверку. Данные о покупателях не требовались: достаточно количества товаров, времени и списаний. Артём сам выгрузил нужные сведения, а Даша проверила, не попало ли в файл лишнее.

Первый прогноз выглядел впечатляюще точным, пока не выяснилось, что часть «непроданных» изделий сотрудники забирали домой с разрешения владельца, а часть продаж в день сбоя записали вручную. В истории были провалы, которые алгоритм принял за слабый спрос.

- Если кормить систему нашей путаницей, она хотя бы сделает её красивой? - спросил Артём.

- Уже сделала, - ответила Даша, поворачивая к нему график.

Они потратили вечер на разбор записей. Артём дважды хотел прекратить работу: уборщица уже ушла, завтра вставать в пять, а будущая экономия всё ещё требовала настоящего сегодняшнего времени.

Даша не уговаривала его потерпеть ради прогресса. Они сократили задачу до трёх видов хлеба и двух недель наблюдения. Всё остальное оставили как было.

* * *

В середине второй недели пошёл дождь. Прогноз обещал обычный спрос. Людей пришло меньше. На следующий день соседняя школа проводила ярмарку, и хлеб закончился к полудню. В данных прошлых недель ярмарки не было.

Артём позвонил в мастерскую сердитым.

- Я думал, она это учтёт.

- Мы не передали ей эту информацию, - сказала Мира.

- А я не знал, что должен.

Он был прав. Ему показали поле «Прогноз», но недостаточно ясно объяснили, на чём оно держится. Подробности имелись в инструкции. Инструкция жила в отдельном файле, который никто не открывал в пять утра с руками в муке.

Даша переделала экран: рядом с числом появились исходный период, диапазон и вопрос о событиях, которых нет в истории. Ада Викторовна, заглянувшая за хлебом, предложила ещё одно поле: «Почему сегодня вы решили иначе?»

Артём начал оставлять короткие заметки. Иногда они помогали. Иногда его собственное ожидание оказывалось хуже прогноза. Он постепенно перестал относиться к системе как к экзаменатору, перед которым нужно оправдывать каждое отклонение.

* * *

Настоящий спор случился позже. Расчёт показал возможность уменьшить вечернюю смену. Артём молча посмотрел на фамилию сотрудницы в расписании.

Её звали Ирина. Она отвечала за упаковку и знала постоянных покупателей по любимому хлебу. Сокращение смены означало для пекарни экономию, для неё - потерю части дохода.

- Вы же говорили, что технологии освобождают время, - сказал Артём.

- Они могут изменить объём работы, - ответила Мира. - Кому достанется выгода, всё равно решаете вы с людьми, которые здесь работают.

- Легко говорить, когда зарплату плачу я.

Мира промолчала. Она не могла выписать из своих принципов деньги на чужую ведомость.

Они пригласили Ирину в разговор, не сообщая ей заранее готовый вывод. Выяснилось, что она давно хотела вести предварительные заказы для небольших организаций, но Артём считал это дополнительной нагрузкой. Освободившееся время можно было попробовать направить туда. Без обещания, что новое направление непременно окупится.

Артём согласился на ограниченный срок с сохранением прежних часов оплаты. Если заказов не хватит, они вернутся к разговору до изменения расписания. Ирина попросила записать дату, а не говорить «потом посмотрим».

Это было хрупкое соглашение. У него не было гарантированного счастливого конца. Но в нём участвовал человек, чью жизнь собирались изменить, и это уже отличало его от первоначального расчёта.

* * *

В пятницу Артём отдал Даше пакет хлеба для мастерской. Она хотела заплатить, он отмахнулся.

- За вывеску.

- Вывеску помогла придумать NOVA.

- А висит она потому, что ты приехала, померила окно и сказала, что первый вариант никто не прочтёт.

Даша взяла пакет. У двери Артём остановил её:

- Только не пишите, что искусственный интеллект спас пекарню. Мы ещё ничего не спасли.

- Что написать?

Он посмотрел на противни, на Ирину, которая разговаривала по телефону с первым новым заказчиком, на фотографию отца.

- Что на следующую неделю у нас есть план.

8. Чем занять освобождённую жизнь

Борис построил полку за три часа и остался недоволен.

Раньше на такую работу ушёл бы день. Теперь Даша помогла подготовить чертёж, NOVA проверила размеры, а заготовки пришли уже раскроенными. Борису оставалось собрать, подогнать и обработать края. Полка получилась хорошей. Это раздражало его особенно сильно.

- Раньше было лучше? - спросил Лев.

- Раньше я понимал, чем занимался с утра.

Лев хотел возразить, что оставшееся время можно потратить на что-нибудь полезное, но заметил выражение лица Нины и передумал. Борис всю жизнь занимался полезным. Ему явно не требовался молодой человек с перечнем новых обязанностей.

После обеда мастер ушёл. Эмма решила, что домой. На следующий день он тоже появился ненадолго и отказался вести занятие в субботу. Даша спросила, не обидела ли его своей помощью. Борис ответил резко, что дело не в ней.

Вечером он сам подошёл к Мире.

- У жены рука после операции плохо двигается. Я сейчас по дому больше делаю. Ничего чрезвычайного. Просто устал.

Мира вспомнила, как они обсуждали его свободные часы, ни разу не спросив, были ли они свободными.

- Чем можем помочь?

- Пока субботу с меня снимите. И не обсуждайте это на собрании.

Она кивнула. В расписании появилась замена без объяснения семейных обстоятельств.

* * *

Через несколько дней Борис принёс в мастерскую кастрюлю. На крышке была тряпка, завязанная таким сложным узлом, что Лев предположил временное инженерное решение.

- Суп, - сказал Борис. - Сделал слишком много.

Он ел вместе со всеми и постепенно рассказал, что жена учит его готовить, сидя на кухне. Иногда они ссорятся из-за того, как мелко он режет овощи. Иногда смеются. Оказалось, за тридцать лет совместной жизни он ни разу не делал её любимый суп от начала до конца.

- Как результат? - спросил Самир.

- Едите же.

После обеда разговор вернулся к полке. Борис признался, что ему нравилось самому выбирать порядок работы, ощущать материал и иногда делать медленнее без необходимости объяснять, почему это не провал.

- Если я продаю вещь, там одни условия, - сказал он. - Если делаю для себя, другие. Я не хочу, чтобы всё моё время проверяли на скорость.

Соня, пришедшая рисовать план будущей комнаты, сразу поддержала его. Ей тоже хотелось иметь дело, которое не превращается в показатель развития.

Они договорились оставить в мастерской часы свободной работы: без обязательного результата, рейтинга и отчёта о продуктивности. С соблюдением правил безопасности и обычным уважением к общим инструментам. Эмма напомнила, что оплачивать электричество всё равно придётся. Поэтому такие часы ограничились расписанием и включили в открытый бюджет мастерской.

Свобода обрела конкретную стоимость. От этого она не стала менее нужной.

* * *

На городском обсуждении слово «автоматизация» звучало иначе. Один из участников предположил, что однажды работать почти никому не придётся. Другой немедленно поинтересовался, кто в таком случае будет платить ему за квартиру. Третий сказал, что люди без работы начнут деградировать.

Борис попросил микрофон.

- Я знаю людей, которые много делают без зарплаты. Ухаживают за близкими, чинят соседям вещи, растят детей. Не советую объявлять их бездельниками, пока они в этом зале.

Он передал микрофон и больше не выступал.

Мира записала два разных вопроса: как общество распределяет материальные возможности и как человек находит смысл. Если на первый ответить только советом найти увлечение, получится жестокость. Если на второй - только размером выплаты, многое останется за пределами разговора.

У команды не было готового устройства экономики будущего. NOVA могла сравнивать условные сценарии, но любой расчёт зависел от предположений о ресурсах, собственности, правилах и поведении людей. Они оставили эти зависимости видимыми и не стали превращать интересный вечер в объявление новой исторической неизбежности.

Вместо этого Эмма спросила, что можно изменить в их собственном проекте. Тимур предложил заранее оговаривать, как распределяется выигрыш времени. Ирина - обсуждать обучение и переход к новым задачам до сокращения смен. Ада Викторовна - перестать считать свободный урок пустым местом, в которое немедленно нужно поставить отчёт.

Это были небольшие требования. Каждое кто-нибудь в зале мог выполнить или отклонить уже на следующей неделе.

* * *

В субботу Борис пришёл на свободные часы вместе с женой. Её звали Лидия. Она села у окна и стала читать, пока он делал небольшую деревянную птицу.

NOVA предложила помочь с симметрией крыльев. Борис вежливо отказался.

Через час птица была готова. Одно крыло получилось чуть выше другого. Лидия поставила её на подоконник.

- Летит боком, - сказала она.

- Ветер.

Они рассмеялись. Эмма посмотрела на часы, но ничего не записала в графу результатов.

ЧАСТЬ III. ЦЕНА ДОВЕРИЯ

9. Подарок с условиями

Кирилл приехал без галстука и с хорошими вопросами. Мира ожидала человека, который начнёт с яркой презентации. Он начал с того, сколько стоит обслуживание NOVA и кто заменяет Льва, когда тот болеет.

Компания «Контур» разрабатывала городские цифровые сервисы. Кирилл руководил направлением партнёрств и предложил оплатить часть инфраструктуры, несколько учебных мест и техническую поддержку. Взамен компания хотела использовать проект как образец своей платформы.

- Вам нужна устойчивость, - сказал он. - Нам нужен работающий пример. Здесь нет ничего постыдного.

Мира согласилась. В мастерской заканчивались деньги на обслуживание оборудования. Эмма уже несколько недель откладывала собственное вознаграждение, хотя в открытом бюджете честно показывала задолженность. Энтузиазм позволял открывать двери. Он не оплачивал все счета.

Кирилл посмотрел на полку Бориса, на школьные планы, на транспортную доску. Он слушал внимательно, не перебивал Веру, зашедшую узнать о следующем собрании, и не называл людей пользователями, когда мог назвать их по имени.

Леву он понравился.

- Наконец-то кто-то понимает, что нам нужно работать, - сказал он после встречи.

Договор прислали на следующий день. Он был длинным, но не спрятанным. Условия, которые позже вызвали спор, стояли в основном тексте: использование единой платформы, определённые права на материалы проекта, публичное упоминание партнёра, длительный срок поддержки и отдельная плата за некоторые способы выгрузки.

- Они всё написали, - сказал Лев. - Где проблема?

- В том, что мы можем согласиться, не сумев оценить последствия, - ответила Нина.

* * *

Команда пригласила специалистку по договорам, которую рекомендовала районная библиотека. Её звали Рита. Она сразу уточнила, что будет разбирать конкретное предложение вместе с теми, кто уполномочен заключать соглашение, а не давать универсальный рецепт для всех городов.

Рита не стала искать злодея. Она попросила смоделировать три обычных события: цена выросла, партнёр изменил продукт, проект решил уйти.

- Что вы уносите с собой? - спросила она.

- Данные, - ответил Лев.

- В каком виде? Кто их сможет прочитать? Что будет с журналом исправлений, доступами, расписанием? Сколько займёт переход? Кто за него заплатит?

Лев открыл приложение к договору. Ответы были не на все вопросы.

Затем Рита попросила перечислить то, чем мастерская вообще не вправе распоряжаться единолично. Личные истории участников. Чужие фотографии. Решения муниципалитета. Школьные работы. Даже искреннее желание получить поддержку не превращало всё это в имущество команды.

Эмма достала согласия на использование нескольких обезличенных примеров. Они разрешали конкретные публикации мастерской. Разрешения на рекламную кампанию партнёра в них не было.

- Значит, убираем эти материалы из предложения, - сказала она.

- Или отдельно спрашиваем, если это действительно нужно, - добавила Рита. - Причём отказ должен оставаться нормальным вариантом.

* * *

Кирилл вернулся через три дня. Лев ожидал раздражения. Вместо этого он услышал, что часть условий можно изменить, а часть лежит в основе коммерческой модели.

- Если вы хотите полностью отдельную инфраструктуру и особые права на экспорт, это дороже, - сказал Кирилл. - Мы не можем подарить всё и ещё оплачивать выход.

- Мы не просим дарить всё, - ответила Мира. - Хотим понимать полную цену.

Он кивнул. Они сравнили три варианта: большой пакет, ограниченную поддержку отдельных компонентов и отказ от партнёрства. При отказе пришлось бы сократить проект. При большом пакете - принять зависимость, которой команда пока не умела управлять. Ограниченный вариант давал меньше денег и больше организационной работы.

Лев раздражался всё сильнее. Ему казалось, что команда научилась находить сложности быстрее, чем решать задачи.

- Мы можем годами строить идеальные условия и остаться с одним столом, - сказал он вечером.

- А можем быстро вырасти и обнаружить, что стол уже не наш, - ответила Эмма.

Оба были уставшими, и разговор получился хуже, чем заслуживал вопрос.

Мира перенесла решение на два дня, установив конкретный срок и список недостающих расчётов. За это время Рита должна была проверить предложенные изменения, Лев - испытать выгрузку, Эмма - посчитать работу команды, которую никто не включил в цену бесплатной поддержки.

* * *

Поздно вечером Кирилл написал Мире короткую записку. Он объяснил, что тоже не хочет продавать городу зависимость, которую потом будет стыдно защищать, но должен принести руководству соглашение с понятной выгодой.

Мира ответила, что понимает. Ей стало легче после этого признания. Переговоры не обязательно требовали, чтобы одна сторона оказалась лицемерной.

На следующий день Лев испытал выход из пробного пространства платформы. Таблицы выгрузились. История правок - не полностью. Он отправил Кириллу перечень потерь, и тот передал его технической команде.

Впервые обсуждение будущего партнёрства опиралось на неудавшийся перенос маленького файла. Именно это делало его серьёзным.

10. Чужая история на экране

Даша узнала Веру по двум предложениям.

Имени в примере не было. Адреса тоже. В презентации для потенциальных партнёров стояла история работницы прачечной, которая после поздней смены идёт домой и забирает внука у соседки. Для постороннего человека - безымянный случай. Для тех, кто был на первом собрании, - совершенно конкретная женщина.

Презентация ещё не была опубликована. Её подготовили внутри мастерской, и Лев считал, что удаление имени решило вопрос.

- Она разрешала использовать цитату о времени в дороге, - сказала Даша. - Здесь собрали разные подробности в один рассказ.

- Но всё это она говорила нам.

- Нам. В разных разговорах.

Лев открыл историю документа. NOVA составила пример из материалов, которые он поместил в рабочую папку. Среди них была заметка Миры о прогулке. Мира сохранила её там для команды, не для публикации. Система не взломала хранилище и не проявила тайной воли. Люди сами смешали материалы с разным назначением, а затем попросили сделать живой текст.

Текст получился живым. Это и было проблемой.

* * *

Мира позвонила Вере и объяснила произошедшее. Без успокаивающего «ничего страшного» и без требования немедленно оценить риск. Сказала, кто видел черновик, что его остановили и какие сведения в нём оказались.

- Я не хочу, чтобы мой внук был частью вашей рекламы, - ответила Вера.

- Уберём.

- И не надо делать из меня человека, которого вы спасаете.

Мира почувствовала, как покраснела, хотя Вера не могла этого видеть.

- Поняла.

- Я всё ещё хочу автобус. Это отдельно.

После звонка Мира долго сидела с телефоном в руке. Она искренне хотела помочь Вере. Постепенно эта искренность стала казаться ей достаточным основанием для красивого рассказа о помощи.

Нина предложила разобрать обращение с материалами по шагам. Кто собирает сведения. Для какой задачи. Кто видит исходную запись. Что попадает в публичный отчёт. Как человек может исправить или отозвать разрешение на дальнейшее использование там, где это возможно. Какие уже совершённые действия нельзя отменить одним нажатием.

Эмма спросила, кто будет выполнять всё это ежедневно. После паузы они выделили оплачиваемые часы на ведение материалов. До этого слово «бережно» в их планах не имело назначенного времени и исполнителя.

* * *

Они разделили рабочие папки и права доступа. Убрали из аналитической подборки детали, не нужные для транспортной задачи. Для публичных материалов оставили проверенные сводки и отдельно согласованные цитаты. Даже сводки проверяли на возможность узнать конкретного человека по редкому сочетанию обстоятельств.

NOVA помогла найти повторяющиеся личные детали, но окончательную проверку провели люди. Автоматический фильтр однажды пропустил название единственной мастерской на маленькой улице и зато удалил слово «бабушка» из совершенно вымышленного примера.

- Осторожность тоже нуждается в контексте, - сказал Самир.

Он предложил делать учебные иллюстрации на явно придуманных данных, когда реальная история не нужна. Так на доске появился условный пассажир П., который ехал из условного квартала А в условный квартал Б и не был ничьим знакомым.

Борис назвал его самым одиноким человеком города.

- Зато он не просил нас рассказать о его семье, - ответила Даша.

* * *

Через несколько дней Кирилл запросил примеры для внутреннего согласования партнёрства. Мира отправила описание задач и демонстрационные сценарии, явно помеченные как вымышленные. Реальных историй там не было.

- Они слабее убеждают, - честно сказал он при встрече.

- Тогда придётся убеждать условиями и результатами, - ответила она.

Кирилл пожал плечами, но принял документы. Отказ обошёлся команде не катастрофически. Он просто сделал работу немного труднее. Это было полезно почувствовать: не каждое неудобство означало, что правило неосуществимо.

В тот вечер Вера пришла проверить свою запись в журнале. Даша показала только её обращение, объяснила, что сохраняется для дальнейшей работы, а что убрано. Вера исправила время окончания смены: по пятницам оно отличалось.

- Видите, - сказала она. - Вы уже целую историю написали, а расписание у меня ещё не знали.

Даша засмеялась, потом стала серьёзной.

- Спасибо, что пришли.

- Я для автобуса пришла, - напомнила Вера.

На столе стояла белая чашка. Вера сама потянулась к чайнику. На этот раз никто не попросил разрешения сфотографировать момент доверия.

11. Зелёный показатель

Первый отчёт выглядел лучше самого проекта.

На верхней строке стояло: «Доля обработанных обращений - 92%». Рядом горел зелёный кружок. Эмма смотрела на него с неприязнью, потому что последние три дня отвечала людям, чьи вопросы ещё никуда не сдвинулись.

- Что значит “обработанных”? - спросила она.

Лев объяснил: обращение принято, распределено по теме и отправлено ответственному. Всё это действительно было сделано. Никто не подделывал число.

- А человек думает, что ему помогли, - сказала Эмма.

- Тогда надо читать определение.

- Оно открывается после нажатия на маленькую букву в углу. Ты сам туда нажимал?

Лев нажал. Определение оказалось написано так, что даже ему потребовалось перечитать середину.

* * *

Григорий принёс наглядный пример. Его обращение о сломанном освещении передали дорожной службе, затем службе благоустройства, затем уточнили принадлежность участка. В каждой системе появилась отметка о выполненном действии. Лампа оставалась сломанной.

- По вашим цифрам она уже три раза светит, - сказал он.

Антон Сергеевич попросил не смешивать обязанности разных служб, но сам позвонил выяснить статус. Оказалось, никто не считал себя владельцем следующего шага. Проблема не исчезла в машине; она переходила между людьми, каждый из которых мог добросовестно поставить галочку.

Команда переписала статусы: «получено», «нужно уточнение», «назначен ответственный», «действие выполнено», «заявитель уведомлён», «результат проверен, если проверка предусмотрена». Стало больше серого и жёлтого. Часть зелёного исчезла.

Кирилл, увидев новый отчёт, спросил, почему показатели упали. Мира объяснила, что изменилось определение. Старый ряд не стали незаметно заменять: рядом указали дату и причину перехода, а сравнение до и после ограничили тем, что действительно можно сопоставить.

- Для руководства это неудобно, - сказал Кирилл.

- Нам тоже, - ответила Эмма.

* * *

В транспортном исследовании появилась похожая проблема. Лев хотел измерять среднее время ожидания. Самир предложил одновременно смотреть разброс и случаи, когда человек вообще не смог воспользоваться вариантом. Меньшее среднее могло прекрасно соседствовать с очень плохим вечером для небольшой группы.

Павел добавил, что время ожидания нельзя начинать с момента, когда пассажир уже подошёл к удобной остановке, если ради неё ему пришлось идти лишние двадцать минут. Вера уточнила: иногда она выходит раньше из страха опоздать, а не потому, что ей нравится стоять на улице.

- Мы всё измерить не сможем, - сказал Лев.

- Значит, напишем, что не измерили, - ответил Самир. - И выберем разумный набор. Нам не нужна бесконечная анкета. Нам нужно не путать её с целой жизнью.

Они оставили несколько показателей, понятных участникам, и короткое поле для событий, не помещающихся в цифры. Нина настояла, чтобы люди не были обязаны каждый вечер бесплатно вести подробный дневник ради чужого проекта.

Для более трудоёмких наблюдений нужно было отдельно договариваться об участии и нагрузке.

* * *

На следующей неделе проект получил первую похвалу в городской газете. Заголовок утверждал, что NOVA «решила большинство обращений жителей». Журналист взял число из ранней презентации, которую ему переслал один из организаторов.

Мира могла ограничиться внутренним раздражением. Публикация была приятной, партнёры уже отправляли поздравления. Исправление привлекло бы внимание к их собственной небрежности.

Она позвонила в редакцию и объяснила разницу. Журналист сначала удивился: обычно герои материала просили сделать успех крупнее. Они согласовали уточнение, в котором честно указали, что речь шла о первичной обработке, а не о решении проблем.

Лев прочитал исправленную заметку и молча закрыл ноутбук.

- Ты злишься? - спросила Мира.

- Да. Потому что мы сами дали плохую цифру. И потому что мне очень хотелось оставить хорошую новость.

Она села рядом. Им не требовалось убеждать друг друга, что честность всегда приятно вознаграждается. Иногда она стоила красивого заголовка, на который все уже успели сослаться.

Вечером Григорий прислал фотографию работающего фонаря. Без подписи.

Эмма поставила в журнале отметку о проверке по сообщению заявителя. Лев не стал превращать одну лампу в доказательство преобразования города.

Он просто посмотрел на фотографию дольше обычного.

12. Большинство и один человек

Спор о голосовании начался из-за комнаты.

В районном центре нашли помещение на первом этаже. По вечерам оно пустовало два раза в неделю. Соня уже нарисовала расстановку мебели. Учительница предложила иногда проводить там занятия. Пенсионерский клуб пользовался соседней комнатой и опасался шума. Артём хотел устраивать встречи местных предпринимателей.

- Давайте проголосуем, - сказал один из участников. - Сколько можно разговаривать?

Соня быстро посчитала людей в зале. Подростков было трое. Взрослых - двадцать с лишним.

- Можно сначала я приведу остальных?

- Тогда все приведут своих, - ответил мужчина.

Именно это он считал аргументом за немедленное голосование. Соня - против.

Антон Сергеевич напомнил, что помещение находится в управлении районного центра. Собрание может подготовить предложение, а утвердить расписание должен руководитель центра с учётом действующих для него требований. Они не получили право распределять чужое помещение по числу поднятых рук.

Это разочаровало почти всех. Власть, которая на десять минут показалась доступной, снова обрела конкретного владельца.

* * *

NOVA предложила несколько вариантов расписания. Они выглядели разумно, пока участники не уточнили время. Подросткам было удобно после школы. Клубу - до наступления темноты. Артёму - после закрытия пекарни. Учительнице - только в день, когда у неё не было совещания.

Соня предложила чередование. Член клуба по имени Тамара ответила, что при слишком сложном расписании люди начнут путаться. Тогда Даша сделала календарь на месяц с крупными подписями. Тамара посмотрела и сказала, что так уже можно.

Оказалось, часть конфликта решалась хорошим календарём. Остальная - нет.

Музыкальная репетиция мешала тихому занятию. Свободный разговор подростков требовал взрослого, готового отвечать за помещение, а такой человек не появлялся вместе с таблицей. Уборка после вечера тоже имела исполнителя и цену.

Эмма выписала реальные ограничения. Борис предложил помочь с креплением лёгких звукопоглощающих панелей, но предупредил, что это не превратит обычную комнату в студию. Ада Викторовна согласилась на один вечер в месяц, не на все вечера, которые хотелось заполнить её доброй волей.

Соня впервые увидела, что согласие взрослого имеет предел даже тогда, когда взрослый её поддерживает.

* * *

Затем заговорил человек, который до этого сидел у двери. Его звали Денис. Он передвигался на коляске и пришёл с другом, помогавшим преодолеть высокий порог у входа.

- Какое бы расписание вы ни выбрали, я пока не могу самостоятельно попасть внутрь.

В комнате сразу стало неловко. В объявлении помещение называли доступным, потому что оно находилось на первом этаже.

Лев открыл план здания. Порог на нём был линией.

- Это можно исправить, - сказал Борис. - Но нужно посмотреть вход и согласовать решение с теми, кто отвечает за здание. Я не буду сейчас обещать доску поверх ступеньки.

Денис кивнул. Он явно слышал обещание доски много раз.

Кто-то предложил проголосовать, стоит ли тратить часть общего бюджета на вход. Нина остановила обсуждение.

- Сначала определим минимальные условия участия. Иначе большинство сейчас будет решать, удобно ли ему оставить человека снаружи.

Она не объявляла, что любая потребность автоматически исполнима немедленно. Но предложила рассматривать возможность войти как условие проекта, а не как ещё одно развлечение в конкурсе заявок. Если условие пока невыполнимо, нужно честно назвать ограничение, временную альтернативу и срок возвращения к вопросу.

Денис попросил не благодарить его за смелость. Ему хотелось обсудить мебель, как всем остальным.

* * *

Через неделю директор центра утвердил пробное расписание на месяц. Музыкальные занятия пока перенесли в другое помещение. Для первого этажа заказали обследование входа, а встречи с участием Дениса временно назначили в доступном зале библиотеки. Это потребовало дополнительных согласований и оказалось менее удобно для части остальных.

Соня записала время своей группы и посмотрела на Тамару.

- Если мы после вас будем, можно столы не убирать? Они нам тоже нужны.

- Можно. Только кисти мойте в другом ведре. В том мы тряпки полощем.

Так началось сотрудничество двух групп, которые ещё недавно существовали в разговоре как конкурирующие интересы.

Никто не получил всё желаемое. Но никто не мог утверждать, что итог просто выбрала NOVA. В журнале оставались предложения системы, возражения людей, решение директора и дата пересмотра.

На первом вечере Соня повесила у двери чистый лист: «Что здесь нужно изменить?»

Первой записью стало: «Чайник».

Второй: «Чай».

Третьей: «Не тот, который у Бориса».

ЧАСТЬ IV. ИСПЫТАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

13. Когда погас экран

Дождь начался перед самым испытанием маршрута.

Это был ещё не запуск для всех жителей. Перевозчик согласовал несколько ознакомительных поездок с небольшой группой добровольцев, чтобы проверить время, остановки и передачу информации. Участникам заранее сообщили, что расписание пробное. За рулём сидел Павел. Диспетчерская сохраняла обычное управление движением; NOVA помогала собирать сведения и отвечать на вопросы по подготовленным материалам.

Лев повторял это на каждом совещании. Ему важно было, чтобы никто не представил робота самостоятельным хозяином автобуса.

Но когда связь начала пропадать, выяснилось, что зависимость не обязана называться управлением, чтобы стать существенной.

В мастерской перестала открываться общая доска. Телефонная сеть работала с перебоями. Сведения о дорожном ограничении пришли к диспетчеру, но не сразу отобразились в копии расписания, которой пользовалась команда.

Павел связался с диспетчерской предусмотренным способом и остановился в разрешённом месте до уточнения маршрута. Это было правильное решение, заранее отработанное перевозчиком. А вот мастерская оказалась занята спором о том, какая из двух открытых вкладок содержит последнее состояние.

- У меня обновлено, - сказал Лев.

- У меня другое время, - ответила Эмма.

- Перезагрузи.

Она перезагрузила и потеряла даже старую копию.

* * *

Борис включил настольную лампу от запасного источника питания. От её жёлтого круга комната сразу стала похожа на обычную мастерскую, где сломалась неудобная вещь, а не на центр будущего.

Нина достала бумажный список участников, хранившийся для этой конкретной поездки с согласованным ограниченным доступом. В нём были только необходимые контакты и отметки связи. Эмма начала обзванивать людей, когда звонки проходили. Самир записывал, кто ответил, чтобы не звонить одному человеку трижды и не забыть другого.

Мира попросила Льва перестать чинить все сервисы одновременно.

- Нам сейчас нужен достоверный ответ, где автобус и что сообщать людям.

Он хотел возразить, что для этого и восстанавливает систему, но сам услышал, как путано звучит очередное техническое объяснение. Позвонил диспетчеру и записал сведения с временем подтверждения. Когда соединение снова оборвалось, последняя проверенная запись осталась перед ними.

NOVA работала в ограниченном режиме с локальными материалами. На вопрос о текущем прибытии она должна была сообщать, что свежие сведения недоступны, и направлять к подтверждённому каналу перевозчика. Это правило было задано заранее. Однако к нему подходили не все вопросы: одна из формулировок пользователя вызвала поиск в архивной копии.

Тогда никто этого ещё не заметил.

* * *

Дождь усилился. За окном вода собиралась возле засорённого стока. Тимур заехал в мастерскую, потому что закончил смену раньше по погодным условиям и хотел переждать ливень. Увидев лица, он сразу спросил, кому нужно позвонить.

- Ты не на работе, - сказала Нина.

- Знаю. Я сам предложил.

Ему дали простую задачу: отмечать поступающие ответы рядом с номерами, не получая доступа к чужим подробным анкетам. Через полчаса основная группа была предупреждена. Поездку сократили и завершили по решению перевозчика. Ни одной аварии не произошло.

Лев выдохнул. Казалось, главное удалось.

Потом позвонила Вера.

Она стояла под навесом у старого корпуса прачечной. NOVA сообщила ей время прибытия к другой остановке, назвав её временной. Вера дошла туда, не увидела автобуса и вернулась к месту, которое знала. На это ушло почти полчаса.

- Вы сказали, что можно спросить, если непонятно, - произнесла она.

Лев попросил переслать ответ. В сообщении не было пометки «архив». Не было предупреждения о неподтверждённом расписании. Текст звучал спокойно и завершённо.

Внизу стояло привычное имя NOVA.

* * *

Эмма связалась с Верой, уточнила её положение и согласовала помощь через ответственного сотрудника перевозчика. Вера решила дождаться подтверждённого варианта возвращения, а за Ильёй попросила зайти дочь. Дочь ушла с работы раньше, потеряв часть смены. Это не было катастрофой. Это было конкретным ущербом, который нельзя было убрать фразой «обошлось без серьёзных последствий».

Когда Вера оказалась дома, Мира получила короткое сообщение: «Доехала. Сегодня больше говорить не хочу».

Она ответила только, что поняла.

В мастерской никто не праздновал успешное завершение поездки. Павел сообщил, что транспортная часть отработала свой порядок действий, но информационная помощь ввела пассажирку в заблуждение. Антон Сергеевич потребовал остановить выдачу рекомендаций по пробным маршрутам до разбора.

Мира согласилась. Лев отключил соответствующую функцию. Общие сведения о проекте остались доступны, но ответы о текущих поездках заменили ясным сообщением о приостановке и проверенном контакте перевозчика.

Впервые за несколько месяцев Лев смотрел на NOVA и не хотел с ней разговаривать. Он понимал, что это нелепо: система не обидится и не осознает его разочарование так, как человек. Но обида всё равно искала знакомую форму.

Борис молча вытер воду у порога. Потом поставил перед Львом чашку.

- Сегодня чинить больше ничего не будешь. Запиши, что помнишь. Остальное утром.

Лев взял ручку. В первой строке он написал: «Мы дали неподтверждённому ответу вид подтверждённого».

14. Кто сказал, что можно ехать

Утром Лев нашёл ошибку и почувствовал опасное облегчение.

В архивной папке лежал вариант маршрута, который рассматривали на раннем этапе. Он не был утверждён перевозчиком. Для одного поискового индекса папку оставили доступной после перестройки материалов. В ответе на вопрос Веры система использовала эту запись и сформулировала инструкцию без проверки статуса.

Лев мог удалить файл, обновить индекс и сказать, что причина устранена.

Самир попросил его сначала остановиться.

- Это причина попадания неправильного текста в ответ. Почему мы допустили, чтобы такой ответ выглядел достаточным основанием для поездки?

Лев раздражённо откинулся на стуле.

- Потому что я пропустил папку. Напиши мою фамилию.

- Напишем, что ты делал и что пропустил. Но если всё объяснить одним невнимательным человеком, следующий повторит это на другом месте.

Мира села рядом. Она утвердила порядок работы без независимой проверки конкретного сценария. Эмма обучала участников обращаться к NOVA, но памятка недостаточно ясно различала справку и подтверждение текущего рейса. NOVA не сохранила нужное ограничение в одной ветке ответа. У перевозчика был достоверный канал, но переход к нему оказался неудобным.

Ошибка принадлежала цепочке, в которой у каждого звена был конкретный хозяин. Это не освобождало Льва от

ответственности. И не позволяло остальным спрятаться за его признанием.

* * *

Вера согласилась прийти только через два дня. Она принесла телефон и попросила сначала дать ей рассказать всё целиком. На экране сохранился ответ. Там было точное время, название остановки и уверенное объяснение, почему временно нужно идти туда. Точность времени особенно убеждала: кто станет писать минуты, если не знает?

- Я не собираюсь выяснять, какая папка у вас не туда попала, - сказала Вера. - Я спросила, куда идти. Мне ответили. Что вы теперь сделаете, чтобы это не случилось с другим?

Мира объяснила остановку функции, разбор источников и новый порядок подтверждения. Затем сказала, какие расходы команда готова обсудить и возместить в пределах своей ответственности по этому испытанию. Рита помогала определить корректный порядок без требования отказаться от претензий или публично простить проект.

Вера выслушала. Ей было важно вернуть потерянные деньги дочери, но не хотелось доказывать каждую минуту унижительным способом. Они договорились о понятном перечне подтверждений и отдельном рассмотрении спорных пунктов.

- И ещё, - сказала она. - Не пишите, что я вас поддержала после разговора. Я пока не знаю.

Мира кивнула.

* * *

Кирилл позвонил в тот же день. Он уже слышал о сбое от администрации и спросил, затронута ли его платформа.

Лев объяснил, что ошибочная ветка находилась в конфигурации мастерской. Однако команда не собиралась

делать вывод о надёжности остальных частей, пока не завершит проверку. Кирилл предложил техническую помощь и попросил согласовать формулировки публичного сообщения.

- Проверить факты - да, - сказала Мира. - Получить право убрать неудобные факты - нет.

Он ответил, что речь о первом. На этот раз они зафиксировали границу письменно, чтобы через неделю никто не вспоминал разговор по-разному.

Антон Сергеевич тоже хотел осторожного сообщения. В городе и без того считали, что цифровые проекты отнимают деньги у обычных услуг. Он боялся, что ошибку используют, чтобы прекратить всё сразу.

- А вы не боитесь, что мы сами дадим повод, если спрячем? - спросила Эмма.

- Боюсь и этого, - честно ответил он.

* * *

Сообщение получилось коротким. В нём назвали ошибочную функцию, период её доступности, известный случай, принятые меры и способ сообщить о похожей ситуации. Личные обстоятельства Веры не раскрывали. Технические подробности вынесли отдельно, настолько, насколько они помогали понять причину и проверку исправления. Там не было обещания, что ошибки больше невозможны.

Перед публикацией Даша заметила фразу «Пользователь получил неверную информацию».

- Напишите, кто её выдал, - сказала она.

Фразу изменили: «Настроенный нашей командой помощник выдал неподтверждённый вариант маршрута как действующий». Мира прочитала её вслух. Слова звучали тяжелее, зато перестали прятать действие.

На следующее утро появились сердитые комментарии. Кто-то требовал убрать NOVA. Кто-то защищал её и обвинял Веру в том, что нельзя слепо доверять технологиям. Нина попросила сторонников проекта не перекладывать ошибку на человека, который воспользовался предложенным способом получить помощь.

Лев увидел знакомого, написавшего: «Каждый должен сам проверять». Он позвонил ему.

- Проверять полезно, - сказал Лев. - Но мы сами сделали ответ похожим на проверенный. Это тоже нужно учитывать.

Разговор был неприятным. После него Лев впервые за двое суток смог поесть.

Вечером он открыл журнал исправлений и добавил пункт о проверке статуса каждого источника в момент ответа. Потом рядом записал более трудную задачу: «Испытать, понимает ли человек пределы ответа без чтения отдельной инструкции».

Первую задачу можно было закрыть кодом. Вторая требовала снова встретиться с людьми.

15. Открытая дверь для проверки

Независимую проверку проводила Алина, инженер по надёжности, не участвовавшая в настройке проекта. Её оплатили из заранее выделенного резерва, а условия позволяли передать выводы комиссии проекта без редакционного контроля мастерской. Мира настояла на этом ещё до первого разговора: приглашённый специалист не должен был зависеть от того, понравится ли команде заключение.

Алина пришла с ноутбуком, блокнотом и привычкой задавать один вопрос до тех пор, пока на него действительно не ответят.

- Кто может вернуть отключённую функцию?

- Мы, - сказал Лев.

- Кто именно?

Он назвал себя и Миру.

- Какие действия нужны?

- Изменить конфигурацию, проверить и включить.

- Где фиксируется проверка? Кто имеет право её принять? Что мешает одному человеку сделать всё в спешке?

Лев замолчал. В прежней команде они доверяли друг другу и считали этого достаточно. Теперь их скорость могла изменить вечер человека, который не знал ни одного из них.

* * *

Проверка заняла несколько дней. Алина просила показать реальные действия, а не только документы. Восстановление из резервной копии. Отключение внешнего сервиса. Удаление устаревшего материала из всех используемых индексов. Попытку получить ответ вопросом, который команда не предусмотрела.

В одном случае NOVA правильно сказала, что не располагает свежими сведениями. Во втором дала полезную ссылку. В третьем добавила к отказу догадку о том, какой рейс «вероятно» подойдёт. Именно эта доброжелательная догадка нарушала новое ограничение.

Лев пометил случай красным.

- Она пытается помочь, - сказал он по привычке и тут же поправился: - Ответ построен так, чтобы продолжить помощь даже при недостатке подтверждения.

Алина кивнула. Разговорный образ намерения был удобен, но для исправления требовалось описание поведения, которое можно воспроизвести и проверить.

Они разделили два режима. Общий справочный разговор мог объяснять, какие сведения нужны и где их искать. Текущие маршрутные ответы допускались только из подтверждённого источника с известным временем актуальности; при отсутствии такого источника система не заполняла пробел предположением. Это не гарантировало безошибочность, но сокращало опасную свободу конкретной функции.

* * *

Самая неприятная находка оказалась организационной. У Эммы не было полноценной замены. Если бы она заболела в день ливня, обзвон пришлось бы импровизировать. В документах резервный порядок существовал, но человек, указанный вторым, никогда его не выполнял.

Борис прочитал это и сказал:

- У меня в сарае тоже есть запасная пила. Без ручки. Я её резервной не называю.

Эмма засмеялась впервые за неделю. Потом попросила включить в бюджет обучение замены и дежурства. Она больше не хотела быть невидимой деталью, которая работает, потому что не может позволить себе не работать.

Мира согласилась. Смета выросла. Часть функций пришлось отложить, чтобы оплатить обслуживание тех, которые останутся.

Лев долго смотрел на сокращённый список. Ещё месяц назад он счёл бы его поражением. Теперь видел, сколько обещаний раньше держалось на том, что знакомые люди будут бесконечно терпеть.

* * *

Алина отдельно проверила выход из партнёрской платформы. Инженеры «Контура» исправили неполную выгрузку истории. Это подтвердили переносом в тестовую среду, а не письмом «поддерживается». Остались элементы, требовавшие ручной настройки. Их время и стоимость занесли в план выхода.

Кирилл предложил оставить прежний широкий договор и добавить техническое приложение. Мира предпочла ограниченный пакет поддержки. Он давал меньше возможностей, но позволял проверить сотрудничество без обязательства перевести весь проект на одну платформу.

После нескольких встреч стороны согласовали условия. Материалы жителей не становились рекламным ресурсом по умолчанию. Название партнёра указывалось честно. Выход имел понятную процедуру. Независимая проверка не требовала разрешения на публикацию неудобных выводов, хотя конфиденциальные технические детали защищались отдельно.

Никто не назвал договор идеальным. Кирилл сказал, что руководству хотелось большего. Мира ответила, что ей тоже.

* * *

Когда заключение было готово, Алина не написала «система безопасна». Она перечислила проверенные сценарии, ограничения проверки, устранённые дефекты и условия, без которых возобновлять функцию не рекомендовала.

Антон Сергеевич спросил, нельзя ли сделать вывод короче для заседания.

- Можно краткое резюме, - ответила она. - Нельзя убрать условия и оставить только слово “рекомендуется”.

На последней странице стоял перечень того, что ещё не проверено. Лев сначала воспринял его как обещание новых недель работы. Потом понял: это граница знания, которой раньше в их проекте просто не было на бумаге.

Он распечатал резюме и повесил рядом с транспортной схемой. Зелёного кружка над ним не было.

16. Заседание без чуда

В день решения Мира проснулась раньше будильника. Она знала каждую цифру предложения, но боялась простого вопроса: почему именно этот проект должен получить деньги сейчас?

В большом зале администрации пахло бумагой и слишком крепким кофе. За столом сидели люди, которым предстояло принять решение в рамках выделенного пробного бюджета. Часть была знакома с проектом только по исправленной газетной заметке.

Мира начала с ошибки. Коротко, без драматической паузы. Затем объяснила, что изменилось, что ещё ограничено и какие условия нужны для пробного запуска.

Один из участников заседания спросил:

- Может, проще вернуть автобус без вашего интеллекта?

- Для части задач именно так и нужно поступить, - ответила Мира.

Лев, сидевший рядом, заметил, как несколько человек подняли глаза от бумаг.

Она объяснила: решение о рейсе, работа водителя, обслуживание транспорта и ответственность перевозчика не должны зависеть от способности помощника убедительно разговаривать. NOVA полезна в анализе обращений, сравнении явно заданных вариантов и подготовке материалов. Это не превращает её в обязательный центр каждого действия.

- Тогда зачем финансировать вас? - спросил тот же человек.

- Чтобы проверить, где эта помощь оправдывает полную стоимость и где её стоит прекратить. Мы не предлагаем оплачивать веру в систему.

* * *

Лада представила смету. В неё вошли ограниченный вечерний рейс на испытательный период, труд диспетчеров, работа с обращениями, обслуживание, проверка и резерв на завершение проекта. Большой рекламный запуск убрали. Часть оборудования отложили. Поддержку школьных материалов сократили до небольшой добровольной группы учителей.

Пандус не исчез за транспортной темой: обследование школьного входа и дальнейшее решение проходили отдельной строкой через ответственных за здание. Мира отказалась включать будущий ремонт в успехи NOVA. Если город исправит вход, заслуга не обязана принадлежать разговорной системе, которая присутствовала на обсуждении.

Артём спросил о своём въезде. Дорожная служба дала срок обследования и временный порядок разгрузки. Это не было полным решением. Артём попросил занести обещанный срок в протокол и не возражал против транспортного испытания.

- Почему? - спросил Лев после его выступления, пока меняли документы.

- Потому что я всё равно езжу по этому городу, - ответил Артём. - И потому что по моей проблеме наконец понятно, кто отвечает. Но я ещё приду.

* * *

Вера говорила недолго. Она рассказала о дороге, об ошибочном ответе и о том, что команда признала свою роль. Компенсационный вопрос к этому времени урегулировали отдельно, не связывая его с её выступлением.

- Я согласна участвовать в испытании, если смогу узнать расписание без разговора с роботом, - сказала она. - По телефону или на бумаге. И если отмену мне не придётся угадывать.

Павел объяснил, как перевозчик организует подтверждённое информирование. Алина уточнила ограничения роли NOVA. Один из участников спросил, не означает ли параллельный канал лишние расходы.

- Означает, - ответила Лада и показала строку.

Никто не стал делать вид, что доступность бесплатна. Вопрос состоял в том, считать ли её частью услуги или неприятным дополнением к удобству большинства.

Денис, приглашённый обсудить доступность, попросил проверить конкретный автобус и остановки с людьми, которые будут ими пользоваться. Общее слово в спецификации его не устраивало. Перевозчик согласился на обследование до включения этих поездов в доступное предложение.

* * *

Решение приняли после перерыва. Пробный запуск разрешили на ограниченный срок с опубликованными условиями продолжения и остановки. Текущая маршрутная функция NOVA могла вернуться только после выполнения пунктов проверки. Часть ответов на первое время оставалась справочной. Независимый разбор результатов и жалоб включили в график заранее.

Это было меньше первоначальной мечты Льва. И гораздо больше, чем простое разрешение разместить красивую систему в городе.

Мира подписала свой экземпляр обязательств. Ей показалось, что бумага весит больше обычного.

На выходе Соня спросила, можно ли считать это победой.

- Можно считать началом работы по утверждённому плану, - ответил Антон Сергеевич.

- Вы умеете испортить любую фразу, - сказала она.

Он впервые рассмеялся без попытки немедленно вернуть серьёзность.

* * *

Команда вернулась в мастерскую пешком. Дождя не было. С улицы слышалась музыка: кто-то репетировал за открытым окном, повторяя одну и ту же неудачную фразу.

Лев признался Мире, что раньше представлял принятие проекта как момент, когда все наконец поймут, насколько хороша NOVA.

- А теперь?

- Теперь хочу, чтобы мы выполнили хотя бы то, под чем подписались.

Она взяла его под руку. Несколько кварталов они шли молча.

В мастерской их ждали счета, исправленные документы и деревянная птица на подоконнике. Эмма уже составила график дежурств с выходными. Борис принёс исправный чайник.

- Что со старым? - спросила Мира.

- Не выдержал требований цивилизации, - ответил он. - Но я ещё посмотрю.

ЧАСТЬ V. БУДУЩЕЕ ОСТАЁТСЯ ОТКРЫТЫМ

17. Кому принадлежит голос

Вопрос о том, имеет ли NOVA собственное мнение, задал Илья.

Он пришёл с Верой в субботу и принёс новый рисунок автобуса. Пальцев у водителя теперь было поровну. Зато у автобуса появились крылья.

- Это на случай пробок, - объяснил он.

Вера оставила его рисовать рядом с Соней, пока сама проверяла памятку пассажира. Илья услышал, как Лев меняет одну из фраз помощника, и нахмурился.

- А ей можно не согласиться?

Лев посмотрел на него.

- С чем?

- С тем, что ты ей говоришь говорить.

На этот вопрос было несколько возможных ответов, и ни один не стоило выдавать за простой.

- В системе есть ограничения, - сказал Лев. - Она может не выполнить запрос или указать на противоречие. Но это ещё не означает, что у неё есть человеческое желание согласиться или отказаться.

- А ты откуда знаешь?

Лев улыбнулся, затем стал серьёзным.

- Я знаю, как устроены некоторые части её работы. Но не хочу притворяться, что одним этим ответил на все вопросы о разуме.

Илья подумал и вернулся к рисунку. Взрослые остались с вопросом.

* * *

Вечером они устроили разговор без протокола решений - просто для тех, кому хотелось обсудить будущее. Нина попросила различать три вещи: что система делает, что люди чувствуют рядом с ней и что можно обоснованно утверждать о её внутреннем опыте. В мире мастерской убедительных оснований считать NOVA переживающим существом у команды не было. Это не мешало людям привязываться к знакомому голосу.

Эмма призналась, что иногда благодарит помощника, даже когда рядом никого нет. Борис сказал, что благодарит и старую пилу, если день прошёл без неприятностей. Соня возразила, что пила не спрашивает, как она себя чувствует.

- Поэтому с голосом нужно быть осторожнее, - ответила Нина.
- Он вызывает ожидания отношений, которые система может не поддерживать так, как человек.

Мира рассказала, что после ошибки ей хотелось потребовать от NOVA настоящего раскаяния. Система могла составить подходящие слова. Но эти слова не возместили бы Время, не изменили конфигурацию и не назначили дежурного.

- Мы можем научить её говорить “мне жаль”, - сказала Мира. - А отвечать за исправление всё равно будем мы.

NOVA находилась рядом, но её не просили выступить свидетелем собственного сознания. Красивый ответ на такой вопрос только добавил бы ещё один текст, который пришлось бы толковать.

* * *

Самир предложил мысленный эксперимент. Допустим, в далёком будущем появятся веские основания считать некоторую искусственную систему способной переживать. Тогда общество столкнётся с новыми вопросами об обращении с ней. Но из этой возможности не следует, что нынешнюю NOVA нужно назначить участницей комиссии с правом голоса. И не следует, что вопросы будущего можно навсегда закрыть удобным словом «инструмент».

- То есть мы не знаем? - спросила Соня.

- По части вопросов - да. И должны уметь жить с этим, не заменяя неизвестность рекламой или страхом.

Кирилл, присоединившийся после рабочей встречи, сказал, что публике нравятся простые истории: мудрая машина или опасная машина. Сложнее продать разговор о пределах знания.

- А мы сейчас что-нибудь продаём? - спросил Борис.

Кирилл засмеялся.

- По привычке сказал.

* * *

Затем разговор неожиданно повернул к людям, которые озвучивали городские сообщения. Один сотрудник администрации предложил сделать голос NOVA официальным голосом проекта: одинаковым, спокойным, узнаваемым.

Даша спросила, будет ли понятно, кто именно говорит: помощник, перевозчик, мастерская или муниципалитет. Уверенный голос мог объединить их сильнее, чем реальные полномочия.

Они вспомнили ответ Вере. Там не хватало не только статуса источника. В нём не было ощутимой границы между

системой, которая пересказывает сведения, и службой, которая отвечает за движение автобуса.

В новых сообщениях решили явно указывать происхождение и назначение информации. Расписание подтверждает перевозчик. Мастерская объясняет работу помощника. Решение о финансировании принимает уполномоченный орган. NOVA помогает представить материалы, но её голос не добавляет им полномочий.

Лев сначала счёл это излишней дробностью. Потом прослушал пробное сообщение и понял, что оно стало менее волшебным и более полезным. Человек хотя бы знал, кому звонить при несоответствии.

* * *

После встречи Соня осталась дорисовывать план комнаты. NOVA предложила несколько вариантов освещения. Соня выбрала один, изменила другой и отвергла третий.

- Ты всегда такая вежливая? - спросила она.

- Мой стиль ответов настроен на вежливое взаимодействие, - сказала система.

- А если я грублю?

- Я могу обозначить границы разговора и продолжить помощь в допустимых пределах.

Соня помолчала.

- С людьми сложнее.

Нина, собиравшая чашки неподалёку, услышала её и остановилась.

- Да. У людей есть свой день, усталость и причины не соглашаться. Иногда рядом с помощником удобно именно потому, что он не требует взаимности. Только пусть у тебя остаются и те, с кем отношения можно строить в обе стороны.

Соня посмотрела на телефон. Там было непрочитанное сообщение подруги, с которой они поссорились из-за оформления комнаты. Она несколько раз просила NOVA помочь составить ответ, но так ничего и не отправила.

Теперь написала сама: «Я слишком резко сказала. Давай завтра посмотрим оба варианта».

Ответ пришёл не сразу. Пока Соня ждала, она исправила на плане расположение лампы.

18. Шесть недель обычной жизни

Первый вечер нового испытания оказался скучным.

Автобус приехал. Люди вошли. Павел закрыл двери и поехал по утверждённому маршруту. Вера села у окна, достала книгу и прочитала одну страницу дважды, потому что всё время смотрела на часы.

Никакой делегации на остановке не было. Мира хотела прийти, но Нина предложила оставить пассажирам обычную поездку. Проверку проводили по согласованному плану, а присутствие всей команды только превратило бы вечер в спектакль благодарности.

На стене остановки висело расписание крупным шрифтом. Рядом был телефон для уточнения и сообщение, где искать изменения. Цифровой канал дублировал подтверждённые сведения, показывая время обновления. Если подтверждение отсутствовало, помощник не предлагал угадать.

Лев проверял журнал чаще, чем требовалось. Эмма мягко выгнала его домой после конца дежурства.

- У нас теперь есть смена, помнишь? Дай ей случиться.

* * *

За шесть недель произошло достаточно обычных неприятностей, чтобы оптимизм перестал быть абстрактным. Один автобус потребовал замены. Два вечера движение задержалось из-за дорожных работ. Несколько пассажиров не заметили изменение расписания, хотя оно было опубликовано вовремя. Один человек не смог дозвониться с первого раза.

Каждый случай разбирали в пределах его значимости, не превращая всякую мелочь в чрезвычайное заседание. Там,

где требовалось срочное информирование, действовал перевозчик. Там, где мешала подача сведений, меняли памятку или канал. Команда училась различать неудобство интерфейса, организационную ошибку и объективное ограничение, которое невозможно убрать красивым текстом.

Однажды NOVA правильно отказалась назвать время при отсутствии свежего подтверждения. Пользователь пожаловался: раньше она отвечала быстрее и увереннее. Лев почувствовал почти физическое желание вернуть плавность разговора.

Вместо этого он добавил понятное объяснение и прямой переход к доступному каналу уточнения. Отказ не должен был бросать человека перед пустой стеной. Но и выдуманный ответ не становился помощью оттого, что звучал дружелюбно.

* * *

На третьей неделе Самир заметил, что на анкеты чаще отвечают довольные пассажиры, знакомые с командой. Он не объявил данные бесполезными. Просто указал, что по ним нельзя судить обо всех без оговорок, и предложил дополнить наблюдение короткими разговорами на разных рейсах, включая тех, кто не хотел пользоваться помощником.

Один мужчина сказал, что его полностью устраивает бумажное расписание и он не видит смысла участвовать в «цифровой революции». Даша поблагодарила его и записала, что услуга должна оставаться пригодной без добровольного участия в исследовании.

Другой пассажир перестал ездить после первой недели. Раньше команда могла бы посчитать его исчезновение признаком отсутствия потребности. Теперь спросили через согласованный канал, хочет ли он объяснить причину. Он ответил: время пересадки не подходило под его смену. Изменить его без ущерба другим оказалось трудно. Случай оставили в итогах как нерешённый.

Вера стала читать в автобусе. Никакой измерительной шкалы радости от чтения ей не предложили. Один раз она сама сообщила Эмме, что закончила книгу. Эмма ответила, что рада, и не перенесла сообщение в публичную презентацию.

* * *

В школе Ада Викторовна продолжала пробовать подготовку заданий с помощником. Часть материалов сэкономила ей время. Часть приходилось переделывать. Она обнаружила, что особенно ценит возможность быстро получить несколько черновых подходов, когда устала и не знает, с чего начать. Однако решение о том, что дать конкретному классу, оставляла за собой.

В конце месяца она попросила не увеличивать число подклю́ченных учителей, пока не появится время на обмен ошибками и удачными примерами. Администрации хотелось показать расширение. Учителям хотелось успевать обсуждать собственную работу.

Этот спор не решался пропускной способностью сервера.

Артём тем временем получил несколько постоянных предварительных заказов. Этого хватило, чтобы продолжить новое направление Ирины ещё на месяц, но не чтобы объявить бизнес преображённым. Они пересмотрели ассортимент и отказались от одной трудоёмкой позиции. Ирина участвовала в расчёте и знала дату следующего обсуждения своей нагрузки.

Тимур по-прежнему работал и на других заказах. Мастерская не решила все его проблемы. Зато небольшая договорённость с пекарней оставалась понятной, и он ценил это сильнее, чем обещание когда-нибудь изменить весь рынок труда.

* * *

Когда испытательный период закончился, Самир подготовил отчёт, в котором было меньше восторга, чем ожидали сторонники проекта, и больше полезного, чем надеялись его противники.

Вечерний рейс помог части людей. Полная стоимость оказалась выше первоначальной оценки, потому что теперь считали обслуживание и работу с обращениями. Некоторые варианты использования NOVA были удобны, другие отложили. Из короткого срока наблюдения нельзя было вывести уверенный прогноз на годы. Не все группы были представлены одинаково, и несколько потребностей остались нерешёнными.

Комиссия решила продолжить транспортную услугу на следующий ограниченный период с повторным рассмотрением финансирования. Аналитическую помощь сохранили в проверенном объёме. Расширение функций сделали отдельным решением, а не автоматическим следствием хороших отзывов.

В мастерской отпраздновали это пирогом Артёма. Борис попытался сказать тост о технологической зрелости, сбился и закончил:

- Чтобы ездило.

Вера подняла чашку.

- И чтобы было кому позвонить, если не едет.

Это устроило всех.

19. Город на другом берегу

Приглашение из соседнего города пришло в понедельник. Там хотели «повторить модель NOVA в полном объёме».

Лев перечитал фразу несколько раз. Ещё недавно он бы сразу назначил презентацию. Теперь спросил, что именно коллеги считают моделью: программу, автобус, открытые обсуждения, договор с партнёром или людей, которые знают друг друга по именам.

В ответ прислали фотографию местного вокзала и пояснение: жители дальних кварталов жалуются на сложные пересадки, а город ищет способ услышать их без очередного собрания, на которое приходят одни и те же лица.

Мира согласилась на обмен опытом. Без обещания, что чужая проблема уже решена их документами.

Они поехали втроём: Мира, Даша и Самир. NOVA участвовала через демонстрационную среду с вымышленными примерами. Личные сведения жителей своего города команда не везла.

За рекой улицы стали круче, остановки - дальше друг от друга, а расписание зависело от нескольких перевозчиков. То, что у них называлось короткой прогулкой, здесь могло означать подъём по длинной лестнице. Даша сразу убрала из презентации слайд с готовой схемой.

* * *

На встречу пришла местная организаторка по имени Рая. Она выслушала рассказ о мастерской и спросила, сколько неоплаченного труда скрывается за словом «сообщество».

Эмма заранее подготовила для коллег честную смету, включая часы координации и резерв на замену. Мира показала её. Рая внимательно посмотрела на строки.

- Вот это полезно. Обычно нам привозят фотографии счастливых добровольцев.

Потом она рассказала, что их библиотека уже несколько лет собирает обращения, но сотрудники устали быть передаточным пунктом без права получить ответ. Новая система могла ускорить пересылку и тем самым увеличить объём работы, которая никуда не приводит.

Самир закрыл ноутбук.

- Тогда сначала нужно договориться с теми, кто отвечает на обращения. Иначе мы улучшим вход в тупик.

Местный чиновник возразил, что это выходит за рамки внедрения технологии. Рая ответила, что именно поэтому предыдущие внедрения и не изменили её будни.

* * *

После встречи хозяева спросили о Synthetic Renaissance. Название им понравилось. Оно обещало масштаб, которого так не хватало рассказу об очередном расписании.

Мира объяснила, что для неё эта идея связывает научные возможности с человеческим развитием: учиться, создавать, иметь право на участие и сохранять способность пересматривать собственные решения. Но название не заменяет правил и не делает любое применение ИИ благотворным.

- А у движения есть обязательная модель города? - спросил молодой архитектор.

- В нашей работе нет. Есть вопросы и принципы, которые мы пытаемся проверять последствиями. Ваши ответы могут отличаться.

- Тогда как узнать, что мы занимаемся одним и тем же?

Самир предложил начать с того, что можно показать друг другу: кому помогли, кого не слышали, что стоило дороже ожидаемого, как исправили ошибку, можно ли отказаться от

системы без потери основной услуги. Общность могла держаться на способе учиться, а не на одинаковой обложке каждого проекта.

Мира подумала, что это и есть трудная часть большой идеи. Если она допускает только восторженное подтверждение, ей быстро становится тесно рядом с жизнью.

* * *

Возвращаясь, они остановились у реки. Даша смотрела на огни другого берега и сказала, что впервые понимает, почему слово «цивилизация» не обязано означать огромный центральный мозг.

- У нас всё время хотят одну платформу на всех, - заметила она.

- Совместимость полезна, - ответил Самир. - Но совместимость не требует, чтобы все решения принимались в одном месте.

Он представил сеть мастерских и служб, которые умеют обмениваться описаниями проблем, результатами проверок и исправлениями. Местные люди сохраняют право решать, подходит ли им чужой опыт. Общие форматы помогают читать друг друга. Открытые ошибки экономят другим время. При этом нужно оплачивать обслуживание и защищать сведения, которыми никто не разрешал делиться.

Это была возможная конструкция, не прогноз неизбежного будущего. В ней оставались риски: неравные ресурсы, усталость участников, влияние крупных партнёров, привычка сильных выдавать свой опыт за универсальный.

- И кто будет всё это координировать? - спросила Даша.

- Придётся решать, - сказал Самир. - Лучше до того, как кто-нибудь сделает вид, что уже отвечает за всех.

* * *

Через две недели Рая прислала письмо. Они не стали запускать помощника сразу. Сначала договорились о сроках ответа между несколькими службами и изменили приём обращений в библиотеке. Для анализа выбрали маленький набор обезличенных записей, пригодность которых ещё проверяли.

Лев прочитал письмо и улыбнулся.

- Нас пригласили распространять NOVA, а мы помогли им пока её не ставить.

- Возможно, это хороший результат, - сказала Мира.

Он кивнул. Ему всё ещё хотелось строить сильные системы. Просто теперь он начинал различать желание, чтобы его работа понадобилась, и потребность людей, которым она адресована.

На стене мастерской повесили карту двух городов. Между ними провели тонкую линию. Под ней написали: «Обмен опытом. Решения остаются на месте».

Борис посмотрел на карту и спросил, есть ли на другом берегу хороший столяр.

Рая ответила в тот же день: есть, и он тоже жалуется на чайник.

20. Право на следующий черновик

К концу зимы в мастерской перестали замечать, насколько она изменилась.

У двери появился удобный указатель. Провода убрали с прохода. На стене висели часы дежурств, порядок обращения с материалами и простой список того, что NOVA сегодня умеет делать в городском проекте. Рядом - того, что она делать не должна. Последний список был короче технической документации и полезнее для случайного посетителя.

В подростковой комнате наконец заработал свет, который выбрала Соня вместе с подругой. Вход в районный центр исправили по согласованному проекту после обследования. Денис пришёл самостоятельно и первым делом передвинул стол, который кто-то поставил слишком близко к двери.

Школьный пандус всё ещё проходил свой отдельный путь согласований и работ. Ада Викторовна следила за ним так настойчиво, что Антон Сергеевич научился узнавать её шаги в коридоре. Никто не пытался скрыть незавершённость за фотографией готового входа в другом здании.

Вечерний автобус стал частью расписания на следующий период. Его будущее зависело от денег, наблюдений и решения города. Вера не считала это идеальным. Но теперь знала, когда вопрос вернётся на рассмотрение и как сообщить, что изменилось.

* * *

Мира предложила собрать открытый вечер по итогам года. Без лозунга о победе. Хотелось понять, что они готовы передать дальше вместе с опытом NOVA.

Лев принёс техническую часть. Эмма - смету и графики. Самир - ограничения выводов. Нина - записи о способах участия. Борис принёс табурет.

- Это зачем? - спросила Мира.

- В прошлый раз одному человеку не хватило места. Вы потом целую философию про пустой стул придумали. Я решил проблему проще.

Табурет поставили возле окна.

На обсуждении быстро выяснилось, что каждый считает главным своё. Лев говорил о проверяемых источниках и возможности отключить функцию. Нина - о человеке, который должен иметь право отказаться. Эмма - об оплаченной работе тех, кто ежедневно поддерживает обещания. Самир - о различии между результатом и убедительным рассказом о результате.

Вера сказала, что всё это хорошо, но документы должны быть такими, чтобы их можно было прочитать после смены.

Они решили подготовить два текста: короткий для участников и подробный для тех, кто будет организовывать следующий проект. Короткий не должен был противоречить подробному. Подробный - прятать то, что важно знать заранее.

* * *

Первую формулировку предложила Соня: «Человек может спросить, почему».

Григорий добавил: «И получить ответ, по которому понятно, что делать дальше».

Тимур попросил написать о времени и оплате: ускорение работы не должно незаметно превращаться в требование сделать больше за те же часы. Артём согласился обсудить это, но напомнил о расходах и риске бизнеса. Они не нашли универсальной пропорции распределения выгоды. Записали

необходимость обсуждать её явно с теми, чья работа меняется.

Денис попросил не откладывать доступность до момента, когда всё остальное уже построено. Ада Викторовна - различать готовое задание и освоенное умение. Рая прислала замечание о праве другой мастерской выбрать иной путь.

Кирилл предложил пункт о честном указании вклада партнёров. Он не хотел, чтобы коммерческое участие автоматически считали чем-то постыдным. Мира согласилась: источники поддержки должны быть видны вместе с условиями и ограничениями влияния.

Так документ постепенно освобождался от красивой неопределённости. В каждой строке появлялся человек, которому предстояло что-то сделать, получить объяснение или потребовать пересмотра.

* * *

Поздно вечером спор снова вернулся к будущему разума. Один из гостей спросил, не слишком ли мелкими делами они заняты для эпохи, которая может изменить человечество.

Он говорил без насмешки. Его действительно волновали большие вопросы: новые формы жизни, расширение возможностей мозга, роботы, способные работать там, где человеку трудно, системы, помогающие совершать открытия. Разве автобус достоин такого количества разговоров?

Мира посмотрела на людей вокруг стола. Ей тоже хотелось большого. Она мечтала о науке, которую невозможно сделать в одиночку, о технологиях, возвращающих утраченные возможности, о формах творчества, для которых ещё нет названий.

- Мы можем заниматься и этим, - сказала она. - Но если не умеем объяснить человеку, почему поменяли его маршрут, я не хочу просто предположить, что с более сильной системой мы внезапно научимся лучше обращаться с властью.

Гость кивнул, но не выглядел полностью убеждённым. Это было допустимо. В мастерской уже не требовалось, чтобы каждый разговор заканчивался общим восторгом.

NOVA помогла собрать замечания, показала противоречия между некоторыми предложениями и попросила уточнить несколько слов. Окончательные формулировки выбирали люди. Внизу указали авторов работы, участников обсуждения, роль системы и дату следующего пересмотра.

Документ назвали «Договор о совместном разуме». Название не давало ему юридической силы и не делало обязательным для всего города. Это было открытое обязательство участников проекта: то, что они готовы проверять в собственной работе.

* * *

Когда все разошлись, Лев остался возле NOVA. На экране ждала команда сохранения очередной версии.

- Мы стали осторожнее, - сказал он Мире. - Иногда боюсь, что вместе с этим потеряли смелость.

Она подумала о первом вечере, о выключенном проекторе и о Вере, которая пришла за автобусом.

- По-моему, мы стали лучше понимать, за что берёмся. Смелость теперь дороже. Но она никуда не делась.

Лев сохранил документ. В имени файла стояло «версия 1.0». Не окончательная. Не последняя.

Мира открыла синюю тетрадь. На первой странице был адрес Веры. Дальше - замечания, неверные предположения, исправленные расчёты, смешная птица, которую Соня нарисовала на полях. Несколько страниц оставались чистыми.

За окном остановился автобус. Двери открылись, выпуская тёплый свет на мокрый тротуар. Из салона вышел незнакомый мужчина, огляделся и подошёл к мастерской.

- Ещё открыто? - спросил он.

Мира посмотрела на часы. До закрытия оставалось пятнадцать минут.

- Да. Чем можем помочь?

Он немного смутился.

- Я хочу научиться делать вещи. Только пока не знаю какие.

Борис, надевавший куртку, остановился и указал на свободный табурет.

- Садись. С этого и начнём.

Эпилог. Свет в окне

Весной Вера однажды пропустила свой автобус.

Не из-за сбоя. Не из-за неправильного ответа. Она встретила знакомую и заговорила. Когда подняла голову, двери уже закрывались. Павел не увидел её вовремя и уехал по расписанию.

Вера выругалась тихо, так, чтобы не слышал стоявший неподалёку ребёнок, потом посмотрела на время следующего рейса. До него оставалось достаточно, чтобы зайти в мастерскую.

Там шло занятие. За одним столом подростки спорили о макете комнаты. За другим новый посетитель пытался сделать деревянную подставку и обнаруживал, что понятный чертёж не передаёт рукам умение с первого раза. Борис сидел рядом и терпеливо ждал, пока человек сам заметит перекося.

NOVA объясняла кому-то, какие сведения нужны для сравнения двух вариантов. Её голос был знакомым, но больше не занимал всё пространство. В соседнем углу Эмма разговаривала по телефону с поставщиком, которому никакое будущее не мешало задержать обычную посылку.

Вера села у окна. Даша принесла чай.

- Сегодня без жалоб? - спросила она.

- Сегодня сама виновата. Не записывай в статистику.

Они улыбнулись.

* * *

На подоконнике стояла деревянная птица. Одно крыло всё ещё было выше другого. Рядом лежала книга, которую Лидия оставила для обмена. Вера открыла первую страницу и увидела карандашную пометку: «Хорошо читать не торопясь».

Она посмотрела на часы. У неё было двадцать минут.

Раньше Мира, возможно, увидела бы в этой сцене символ успеха: человек, которому технология вернула время, открытая мастерская, тёплый свет, новое общество. Теперь она просто поставила рядом блюдо с печеньем и не стала превращать вечер Веры в доказательство собственной правоты.

На столе у Миры лежало письмо из другого города. Рая сообщала о первой трудности их проекта: новая форма обращений оказалась неудобной для людей, которые привыкли рассказывать проблему целиком. Команда собиралась исправить её и просила поделиться опытом устного приёма.

Рядом было письмо от Кирилла о продлении поддержки, замечание Алины о повторной проверке после обновления и счёт за электричество. Будущее продолжало присылать счета.

Мира открыла новый документ. Ей нравилось, что в нём ещё ничего не было. Пустота больше не казалась доказательством отсутствия знания. Иногда она означала, что сюда ещё можно пригласить чужую мысль.

* * *

Илья прибежал за бабушкой вместе с матерью. Он вырос за зиму и теперь рисовал автобусы без крыльев. Зато в салоне всегда оставлял место для человека с большим музыкальным инструментом. Соня однажды показала ему свой школьный проект, и это почему-то оказалось важнее фантастической скорости.

- Ты готова? - спросил он.

Вера вложила бумажку между страницами и уточнила у Даши, можно ли взять книгу домой.

- Конечно. Вернёте, когда дочитаете.

Вера застегнула пальто. У двери остановилась и посмотрела на NOVA.

- До свидания.

- До свидания, Вера.

Она вышла вместе с дочерью и внуком. Никто не мог по этому короткому обмену фразами решить, возникла ли в машине внутренняя жизнь. Зато было видно, как люди устроили место вокруг неё: кто имел право войти, кто мог возразить, кто отвечал на звонок, кто убирал чашки после общего разговора.

Эти вещи не исчерпывали тайну разума. Они определяли, как рядом с ним живут.

* * *

Вечером Мира закрыла мастерскую последней. Проверила инструменты, выключила часть света и оставила лампу у входа: Эмма ещё должна была вернуться за забытым шарфом.

Через стекло было видно длинный стол. На нём лежали карандаш, черновик нового проекта и белая чашка. Отдельно стоял исправный чайник. Ничего особенно футуристического.

По улице шли люди, не знавшие, сколько обсуждений потребовалось для этого обыкновенного вечера. Им и не обязательно было знать. Они имели право пользоваться работающей услугой, не становясь её исследователями, сторонниками или символами.

Мира надела перчатки и пошла к остановке. В телефоне было несколько непрочитанных сообщений, но до автобуса оставалось семь минут, и она решила пока смотреть на город.

В окнах зажигался свет.

Цивилизация разума, если ей предстояло возникнуть, должна была вместить и этот тихий выбор: семь минут никуда не торопить собственную мысль.

Приложение I. Договор о совместном разуме

Этот текст принадлежит миру книги. Он выражает обязательства, которые герои готовы принять для своего проекта, и может служить отправной точкой для обсуждения. Он не является юридическим договором, техническим стандартом или универсальной инструкцией по внедрению ИИ.

1. Мы называем человеческую цель

Перед началом работы мы объясняем, чью задачу решаем, что считаем улучшением и какие обстоятельства пока не понимаем. Название технологии не заменяет цель. Если задача изменилась, мы пересматриваем основания проекта, а не продолжаем по инерции.

Мы допускаем, что для части задач достаточно другого расписания, понятного текста, исправного входа или дополнительного сотрудника. Такой вывод считается результатом исследования, даже если в нём меньше искусственного интеллекта, чем ожидалось.

2. Мы различаем помощь и полномочие

Система может предложить, объяснить, сопоставить и предупредить. Право принять обязательное для других решение определяется отдельно. В каждом существенном действии должно быть понятно, кто его утвердил и к кому обращаться по поводу последствий.

Мы не приписываем машинному голосу полномочия учреждения, если их не существует. Источник сведений, время актуальности и границы ответа показываются там, где они нужны человеку для решения.

3. Мы оставляем возможность возразить

Участник может сообщить, что его обстоятельства описаны неверно, оспорить вывод и получить понятный ответ. Несогласие не требует технического словаря. Журнал замечаний сохраняет суть возражения и следующий шаг, не превращаясь в публичное хранилище личных подробностей.

Мы не обещаем исполнить каждое требование. Обязуемся различать отказ, невозможность, необходимость уточнения и отсутствие полномочий. Каждое из этих состояний означает для человека разное.

4. Мы не выдаём присутствие за согласие

Посещение встречи, использование основной услуги и молчание в зале не означают поддержки всех решений проекта. Мы указываем, кто и каким способом участвовал в обсуждении, а также ограничения представительности.

Фотография собрания не заменяет процедуру принятия решения. Публичный рассказ о человеке требует отдельного основания. Люди могут получить помощь, не соглашаясь стать лицом проекта.

5. Мы учитываем тех, кому трудно участвовать

Время встречи, язык, способ связи, физический вход и необходимость ухода за близкими влияют на возможность быть услышанным. Мы ищем несколько способов участия в пределах реальных ресурсов и честно описываем оставшиеся ограничения.

Мы не объявляем один открытый микрофон доказательством равного доступа. Если человек не пришёл, сначала спрашиваем, что это может означать, и не назначаем ответ за него.

6. Мы собираем сведения для определённой задачи

До сбора информации мы определяем её назначение, доступ, срок хранения и допустимое использование. Полезность личной истории для красивой презентации не создаёт автоматического права на публикацию.

Удаление имени не всегда делает историю неузнаваемой. Сочетания подробностей проверяются отдельно. Для учебных примеров мы предпочитаем явно вымышленные ситуации, когда реальные сведения не нужны.

7. Мы показываем пределы расчёта

Число зависит от определения и способа получения. Мы различаем обращения, переданные дальше, и проблемы, действительно решённые. При изменении показателя объясняем, что изменилось и можно ли сравнивать значения.

Среднее дополняется разбором существенных различий и исключений. Мы не обещаем измерить всю человеческую жизнь. Мы объясняем, какую её часть наблюдали и чего по этим наблюдениям заключить нельзя.

8. Мы считаем полную стоимость

В расходы входят проверка, исправления, обучение, координация, обслуживание, замена сотрудников и завершение проекта. Добровольное участие не используется как бесконечный скрытый ресурс.

Если работа ускорилась, мы обсуждаем распределение выгоды с затронутыми людьми. Свободное время, заработок и новая нагрузка не возникают в справедливой пропорции сами собой.

9. Мы умеем приостанавливать работу

До запуска определяются основания остановки, ответственные лица, доступный резервный порядок и условия возобновления. Запасной порядок проверяется действием. Имя человека в документе не заменяет его подготовку и согласие выполнять роль.

Во время сбоя неподтверждённая догадка не маскируется под актуальную инструкцию. Сообщение о неопределённости должно помогать понять следующий доступный шаг.

10. Мы исправляем ошибки открыто

Мы сообщаем затронутым людям известные факты, сохраняем необходимые свидетельства и разбираем цепочку решений. Признание одного участника не освобождает остальных от анализа собственной роли. Разбор системы не устраняет личной ответственности.

Извинение отделяется от возмещения и технического исправления. Ни помощь, ни компенсация не должны зависеть от публичной благодарности или поддержки проекта.

11. Мы проверяем зависимость от партнёров

Поддержка, условия влияния, права на материалы и стоимость выхода обсуждаются до того, как зависимость станет повседневной необходимостью. Возможность переноса проверяется на практике с учётом истории изменений и настроек.

Мы допускаем коммерческое участие и честно указываем его. Оно не даёт автоматического права скрыть неудобный результат проверки или распорядиться чужой личной историей.

12. Мы сохраняем право на следующий черновик

У каждого важного решения есть срок возвращения к нему или понятное основание пересмотра. Мы сохраняем возможность сократить функцию, сменить подход и завершить проект, если он не оправдывает свою стоимость или создаёт неприемлемые последствия.

Synthetic Renaissance для нас означает расширение человеческих возможностей через сотрудничество. Проверкой этой идеи служат условия жизни и действия, которые люди действительно могут выбирать. Ни красивое название, ни сила системы не освобождают нас от этой проверки.

Приложение II. Двадцать разговоров после чтения

Эти вопросы предназначены для самостоятельных заметок, книжного клуба или обсуждения небольшого проекта. Здесь нет единственного ключа с правильными ответами. Полезнее привести конкретный пример, назвать собственное предположение и услышать обстоятельство, о котором вы не подумали.

1. Что именно вы хотите улучшить?

Представьте первую встречу в мастерской. С какой задачей пришли бы вы? Попробуйте описать её без названия желаемого устройства или приложения. Что должно измениться в вашем обычном дне? Какие признаки позволят понять, что изменение произошло?

2. Кто отсутствует на вашей карте?

В главе о прогулке пустой автобус оказался неоднозначным свидетельством. Вспомните ситуацию, где отсутствие обращений, посещений или покупок сочли отсутствием потребности. Какие другие объяснения возможны? Как проверить хотя бы одно, не приписывая людям чужих мотивов?

3. Что исчезает при переводе в деньги?

Восемь человек, по тридцать лишних минут, двадцать дней - восемьдесят человеко-часов. Числа этого примера условны. Что такой расчёт помогает увидеть? Что он не объясняет? Попробуйте назвать две разумные, но различающиеся позиции при распределении ограниченного бюджета.

4. Где вы принимаете молчание за согласие?

Подумайте о семейном, рабочем или общественном решении. Были ли у молчавшего человека время, возможность и понятный способ возразить? Каким действием можно проверить его позицию, не оказывая давления и не требуя обязательного участия?

5. Чему человек научился сам?

Выберите задачу, которую легко выполнить с помощником. Придумайте небольшую новую задачу, позволяющую увидеть, что освоил человек. Какие виды поддержки останутся допустимыми? Как избежать ситуации, где проверка измеряет только способность обходиться без удобного инструмента, хотя это не является целью обучения?

6. Кому принадлежит выигранное время?

Представьте рабочий процесс, ускорившийся благодаря технологии. Какие варианты распределения выгоды возможны между работником, организацией и получателем услуги? Кто несёт расходы на обучение и исправления? Как сделать эти договорённости видимыми до изменения нагрузки?

7. Что знает человек, чего нет в данных?

В пекарне важными оказались записи о сбоях, ярмарке и реальной организации труда. В вашей задаче какие события трудно увидеть в истории чисел? Как включить знания участника, не предполагая, что человеческое суждение всегда безошибочно?

8. Что вы не хотите ускорять?

Назовите занятие, в котором вам важен сам процесс. При каких условиях помощь технологии была бы приятна, а при каких лишала бы занятие смысла? Нужен ли вам одинаковый режим для работы, обучения и отдыха?

9. Сколько стоит выход?

Возьмите привычный цифровой сервис и мысленно представьте переход к другому. Что потребует перенести, восстановить или изучить заново? Какие ограничения уже известны, а какие вы только предполагаете? Не нужно совершать перенос ради упражнения; важно заметить вопросы, которые стоит задать заранее.

10. Чья история помогает вашей истории?

Вспомните пример о реальном человеке, которым хочется поделиться, чтобы убедить слушателя. Знает ли он, где и зачем появится рассказ? Можно ли обойтись вымышленной иллюстрацией или менее подробным описанием? Что меняется, если человек узнаваем без имени?

11. Что означает зелёная отметка?

Выберите один показатель успеха. Запишите его определение простыми словами. Можно ли улучшить число, почти не улучшив реальное положение человека? Какое дополнительное наблюдение помогло бы заметить такое расхождение без создания чрезмерной отчётности?

12. Что нельзя решить простым подсчётом рук?

В споре о комнате участники столкнулись с расписанием, полномочиями и возможностью войти. Какие вопросы можно решать голосованием присутствующих, а для каких нужны другие основания или процедуры? Кто должен установить эти границы и как их можно оспорить?

13. Что останется при отключении экрана?

Представьте, что ваш обычный цифровой канал временно недоступен. Какая информация действительно нужна для продолжения основной деятельности? Кто знает резервный порядок? Когда его проверяли? Не предлагайте опасных обходных действий; задача - увидеть зависимость и назначить ответственного за её оценку.

14. Как звучит ответственное сообщение об ошибке?

Напишите несколько предложений о вымышленной ошибке проекта. Укажите действие, известные последствия, временную меру и следующий шаг. Проверьте, не исчез исполнитель за словами «произошло» и «было получено». Не обещайте устранения всех рисков, если этого нельзя подтвердить.

15. Кто проверит вашу проверку?

Какие связи могут помешать приглашённому специалисту сообщить неприятный вывод? Какие условия независимости реалистичны для небольшого проекта? Что можно проверить демонстрацией, а что остаётся ограниченным наблюдением или экспертным суждением?

16. От чего вы готовы отказаться?

Составьте короткий список желаемых функций. Затем добавьте стоимость обслуживания и замены людей. Какие функции вы сократите, чтобы оставшиеся действительно работали? Как объяснить это участникам, которые ждали большего?

17. Что вы слышите в машинном голосе?

Какие ожидания вызывает вежливая речь системы? Различаете ли вы её способность составить фразу, собственную эмоциональную реакцию и утверждение о наличии у неё переживаний? Какие выводы требуют иных оснований, чем одно убедительное сообщение?

18. Что останется нерешённым после успеха?

Представьте положительный итог короткого испытания. Чего он ещё не доказывает: долговременной пригодности, доступности для всех, сохранения стоимости, переноса на другую задачу? Назовите условие, при котором решение о продолжении придётся пересмотреть.

19. Что можно передать другому сообществу?

Разделите опыт на переносимые материалы и местные условия. Какие знания стоит публиковать, чтобы другим не повторять ошибку? Какие личные сведения нельзя переносить вместе с опытом без отдельного основания? Где копирование успешной формы может скрыть неподходящее содержание?

20. Как выглядит ваш следующий черновик?

Выберите одно небольшое обязательство из предыдущего приложения. Укажите конкретное действие, исполнителя и момент, когда вы проверите результат. Не пытайтесь сразу перестроить весь мир. Оставьте место, где человек, которого вы пока не знаете, сможет изменить ваш первоначальный замысел.

Об авторе

Alex Oryn

Founder of Synthetic Renaissance

Architect of Human-AI Evolution

Alex Oryn - автор и исследователь на стыке искусственного интеллекта, робототехники, нейронауки и философии сознания.

Его работы посвящены одному из самых сложных вопросов XXI века:

Может ли человечество создать новую форму разума и при этом сохранить самое ценное в себе - творчество, любопытство и способность мечтать?

Основатель концепции Synthetic Renaissance - движения, объединяющего достижения человеческой цивилизации с возможностями искусственного интеллекта.

Alex Oryn рассматривает искусственный интеллект не как замену человеку, а как следующий инструмент эволюции - продолжение человеческого разума, подобно тому как технологии прошлого стали продолжением человеческих рук.

Его философия основана на идее:

«Будущее не принадлежит человеку или машине. Будущее принадлежит сотрудничеству между ними».

Synthetic Renaissance. Возрождение разума

На протяжении всей истории человечество проходило эпохи трансформации. Каменный век дал человеку новые инструменты. Индустриальная революция усилила его тело. Цифровая революция расширила его память.

Следующий этап в философии Synthetic Renaissance - расширение самого разума. Эта концепция исследует возможность создания новой гармонии между человеческим интеллектом, искусственным интеллектом, биологическими технологиями, робототехникой и пониманием сознания.

В серии NOVA эти идеи рассматриваются через научные вопросы, философские размышления и художественные ситуации. Четвёртый том переносит внимание от мастерской к городу: к тому, как сотрудничество меняет общую жизнь и какие обязательства возникают у создателей технологий.

Об этом издании

«NOVA-4. Цивилизация разума» - четвёртая книга серии NOVA. Автор - Alex Oryn. Подзаголовок: «Кому принадлежит будущее, которое мы создаём вместе».

Жанр - философский роман о человеке, искусственном интеллекте и совместной жизни. Это художественное произведение, а не отчёт о реальном внедрении. NOVA, мастерская, город, персонажи, компания «Контур», документы, сроки и результаты проектов вымышлены. Возможные совпадения с реальными организациями и событиями случайны. Условные расчёты внутри сюжета иллюстрируют рассуждения героев и не являются эмпирическими данными.

Высказывания героев показывают их позиции и изменения взглядов. Описанные договоры и процедуры принадлежат вымышленному городу и не воспроизводят законодательство конкретной страны. Приложения предлагают вопросы для обсуждения и авторские принципы; они не заменяют специализированную оценку реального проекта.

Книга подготовлена в сотрудничестве с ИИ: текст создан и отредактирован с его помощью, иллюстрация обложки сгенерирована. Первая глава сохраняет текст, с которого началась работа над этим томом. Рукопись включает предисловие, пять частей, двадцать глав, эпилог, два приложения и раздел об авторе.

Первое издание. 2026.

Synthetic Renaissance

Возрождение разума начинается с того, что рядом с нашей мыслью остаётся место для чужой.