

ФИЛОСОФСКИЙ РОМАН

NOVA-7

SYNTHETIC RENAISSANCE

Новое Возрождение
Как будущее становится общим

Alex Oryn

Founder of Synthetic Renaissance
Architect of Human-AI Evolution

КНИГА VII / 2026

NOVA-7

Synthetic Renaissance Новое Возрождение

Как будущее становится общим

Alex Oryn

Founder of Synthetic Renaissance

Architect of Human-AI Evolution

Философский роман
Книга VII серии NOVA

Первое издание · 2026

Шесть частей · двадцать четыре главы · два приложения

NOVA, герои, организации, устройства, испытания и результаты вымышлены.
Заключительный том исследует сотрудничество, передачу опыта и
ответственность за общее будущее.

Содержание

Когда будущее остаётся	5
ЧАСТЬ I. ПРАВО НА СВОЁ НАЧАЛО	6
1. Не присылайте нам будущее	6
2. Комната до проекта	9
3. Большое предложение	12
4. Кто остаётся после закрытия	15
ЧАСТЬ II. УЧИТЬСЯ ВМЕСТЕ	18
5. Зелёная тетрадь	18
6. Ученик и будильник	21
7. Два адреса	25
8. Красивый отчёт	28
ЧАСТЬ III. ЦЕНА ВНИМАНИЯ	32
9. Без номера	32
10. Два часа среды	36
11. Голос, который не принадлежит всем	39
12. Письмо с правками	42
ЧАСТЬ IV. ПЕРЕДАТЬ ДАЛЬШЕ	46
13. Место без моего имени	46

14. Город в коробках	49
15. Человек, который уходит вовремя	53
16. Система без центрального кресла	56
ЧАСТЬ V. ОБЩЕЕ ДЕЛО	59
17. День двух дверей	59
18. Пустое кресло	63
19. Письма из других городов	66
20. Возрождение разума	69
ЧАСТЬ VI. ОТКРЫТАЯ ДВЕРЬ	72
21. Последний вопрос к NOVA	72
22. То, что мы сделали руками	75
23. Семь незаконченных дел	78
24. Открытая дверь	82
Эпилог. Через пять лет	86
Приложение I. Семь разговоров о будущем	89
Приложение II. Карта общего дела	93
Об авторе	96
Об этом издании	98

Когда будущее остаётся

Создать нечто новое трудно. Оставить после себя то, чем другие смогут пользоваться свободно, иногда ещё труднее.

Начало любит яркие события. Первый ответ, первый работающий механизм, первое движение, которое вчера казалось невозможным. Продолжение требует других вещей: денег на обычный месяц, человека с ключами, времени на обучение, права спорить и возможности заменить того, кто устал.

В предыдущих книгах герои пытались понять разум, построить полезную систему, научиться отвечать за ошибки и сохранить человеческий выбор среди новых возможностей. Теперь им предстоит выйти за пределы собственной мастерской. Во втором городе их ждут люди, у которых уже есть история, умения и планы. Они не обязаны стать продолжением чужой мечты.

Заключительная книга серии посвящена тому, как мечта становится общим делом. Здесь будут открытия и разочарования, смелые решения и незаметная работа, без которой смелость быстро превращается в чужую усталость.

Synthetic Renaissance в этой истории не наступит в объявленный час. Не появится машина, которая избавит людей от необходимости разговаривать. Не исчезнут различия между тем, чего они хотят.

Но однажды основательница мастерской сможет выйти за дверь, зная, что внутри продолжается работа. И что людям больше не требуется её разрешение на каждый следующий шаг.

С этого тоже начинается Возрождение.

ЧАСТЬ I. ПРАВО НА СВОЁ НАЧАЛО

1. Не присылайте нам будущее

В письме Раи было шесть строк. Первые пять Мира прочитала дважды. Шестую - несколько раз.

«Спасибо за материалы. Нам многое пригодится. Но большая звуковая выставка сейчас не нужна. У нас библиотека меняет помещение, ремонтная группа лишилась комнаты, а подросткам негде заниматься после школы. Приезжайте посмотреть. Только не присылайте нам готовое будущее. У нас здесь своё настоящее».

Мира почувствовала укол, затем улыбнулась. Она сама просила начать с того, что во втором городе уже есть. Рая выполнила просьбу точнее, чем ожидалось.

На столе лежала зелёная тетрадь. Синюю и серую Мира убрала на полку, но иногда доставала, чтобы проверить, сколько раз уже обещала себе не повторять одну и ту же ошибку. Оказалось, обещания не устанавливаются как обновления. Их приходится применять вручную.

Лев прочитал письмо через её плечо.

- Хорошие люди. Сразу сократили нам объём фантазии.
- Мне кажется, увеличили объём работы.
- Это обычно одно и то же.

* * *

В соседний город они поехали в марте. В поезде пахло мокрыми куртками и кофе. Борис вёз небольшой ящик инструментов, хотя Мира обещала, что первая поездка будет ознакомительной.

- Я тоже хочу ознакомиться с тем, какие винты там не держатся, - объяснил он.

Даша листала план здания. Эмма считала время дороги: если проект начнётся, поездки нельзя будет навсегда оплачивать личными выходными. Мира слушала и впервые ясно заметила, что в её воображении команда всё ещё обладала запасом сил, который никто не подтверждал.

Рая встретила их на платформе. Она выглядела иначе, чем на видеосвязи: ниже ростом, быстрее двигалась, чаще улыбалась. На пальто была большая отремонтированная пуговица.

- Пётр пришел, - сказала она, заметив взгляд Бориса. - У нас ремонтная группа не разделяет философски дерево, ткань и человеческое терпение.

Они пошли пешком. Город был похож на их собственный только на расстоянии. Здесь улицы спускались к железной дороге, у старого завода стояли пустые павильоны, а возле булочной обсуждали закрытие автобусного маршрута. Рая показала библиотеку на площади.

- До конца июня мы можем пользоваться нынешним залом. Потом начинается ремонт. Для постоянного размещения есть варианты, но ни один пока не подходит всем.

* * *

Библиотекарша Марина встретила их без презентации. Попросила снять мокрую обувь с края ковра и показала стол, за которым школьники делали уроки. Компьютеров было мало. Часть людей приходила просто посидеть в тишине.

Мира уже приготовилась увидеть нехватку техники. Вместо этого увидела хорошо устроенное место, которому угрожала потеря привычных связей.

Пётр, седой мужчина в клетчатой рубашке, ремонтировал настольную лампу в отдельной комнате. Сетевые работы он выполнял только в пределах своей квалификации, сложное отправлял специалистам. Рядом стояла девушка с разобраным механическим будильником.

- Леся, - представилась она. - Я не ученица проекта. Я здесь ещё до проекта.

- Это полезно записать первой строкой, - сказала Эмма.

Мира посмотрела на пустую страницу зелёной тетради. Ей хотелось немедленно составить план. Но сначала следовало понять, почему люди приходят сюда даже тогда, когда у них нет сломанной вещи.

Она закрыла тетрадь и села рядом с Мариной.

- Расскажите, как проходит обычный день.

Это был первый вопрос, который никому в комнате не пришлось исправлять.

2. Комната до проекта

Марина открывала библиотеку в половине девятого. Первый посетитель приходил без десяти девять и каждый раз говорил, что случайно оказался рядом. Он читал газету, хотя большинство новостей уже видел в телефоне. Здесь у него было место за столом и человек, который замечал его отсутствие.

После школы появлялись дети. К вечеру - взрослые с вопросами о документах, работе, старых книгах, непонятных устройствах. Библиотека не решала всё сама. Марина знала, куда направить человека, и иногда помогала сформулировать вопрос, прежде чем тот отправится дальше.

- Если поставить здесь NOVA, часть вопросов станет проще, - сказал Лев.

- Возможно, - ответила Марина. - Только не записывайте меня в лишние детали.

Он поднял глаза.

- Я не это имел в виду.

- Знаю. Поэтому говорю заранее.

* * *

Пётр показал ремонтную комнату. На двери висел список того, что группа берёт в работу, и того, за что не может отвечать. Под ним - расписание, часто исправленное карандашом. Люди приносили стулья, игрушки, простые механизмы. Иногда приходили с вещами, которые дешевле было заменить. Пётр не всегда соглашался ремонтировать, но почти всегда выслушивал, почему человек хочет сохранить именно это.

Леся чинила будильник для соседки. Не потому, что тот был особенно ценным: соседка привыкла к громкому звону и не

любила телефон возле кровати. Девушка хотела понять механизм, а не просто получить правильную последовательность действий.

Борис сел рядом. Через пять минут они уже спорили. Мира заметила, что он не начал с рассказа о многолетнем опыте. Спросил, что Леся проверила, и дождался ответа.

Новый проект пока не произвёл ничего. Но двое людей уже нашли полезную работу без его помощи.

* * *

Рая провела их по двум возможным помещениям. Первое было просторным, возле нового торгового центра, далеко от привычного маршрута многих посетителей. Второе - старый учебный корпус рядом с площадью, меньше, с хорошим первым этажом и несколькими проблемами, которые требовали профессиональной оценки до использования.

Даша не стала сразу выбирать. Спросила о бюджете, обследованиях, доступе, праве менять пространство. Рая приготовилась защищать второй вариант, но Даша остановила её:

- Я хочу, чтобы он подошёл. Это не делает его подходящим без проверки.

Мира услышала знакомую интонацию и улыбнулась. Их общая работа постепенно учила людей отделять надежду от результата, не отказываясь от надежды.

* * *

За обедом Рая рассказала о фонде «Горизонт». Фонд собирался поддерживать сеть образовательных мастерских в нескольких городах. У него были деньги, партнёры, интерес к искусственному интеллекту. Их опыт мог помочь получить участие в программе.

- Они хотят масштаб, - сказала Рая. - А нам нужен адрес, по которому люди смогут прийти в июле.

Эмма попросила условия письменно. Лев спросил о технической части. Борис - оплачивают ли там людей, которые приходят раньше открытия и уходят после уборки.

- Пока не знаю, - ответила Рая.

- Тогда это один из первых вопросов.

* * *

Перед отъездом Мира вернулась в библиотеку за шарфом. Марина переставляла стулья. На столе лежала лампа, которую Пётр уже починил, и будильник Леси, пока ещё молчавший.

- Вы не боитесь, что мы всё усложним? - спросила Мира.

- Боюсь, - ответила Марина. - Но это не причина ничего не пробовать. Просто иногда приезжие видят пустое место там, где не знают, как устроена жизнь.

Мира подняла шарф со спинки стула.

- Здесь не пусто.

- Вот с этим и приезжайте в следующий раз.

В поезде она открыла тетрадь. Вместо перечня недостающего написала людей, привычки, связи и умения, которые проект должен был сохранить.

Список оказался длиннее, чем список оборудования.

3. Большое предложение

Представитель «Горизонта» приехал в мастерскую через неделю. Его звали Вадим. Он не носил дорогих часов, не обещал изменить мир за квартал и внимательно осмотрел запасной выключатель учебного стенда. Мире это понравилось.

На встречу пришли Рая и Марина. Эмма разложила документы. NOVA помогала работать с общими материалами, которые участники заранее согласились использовать. Частные истории посетителей никто не загружал ради более убедительной заявки.

Вадим предложил поддержку десяти площадок в течение года. Общая учебная среда, техническое сопровождение, небольшой штат координаторов, единый способ представлять результаты. Первая мастерская могла стать центром подготовки команд.

Мира почувствовала знакомое ускорение мысли. Десять городов означали десятки новых проектов, сотни людей, возможности, которые не нужно каждый раз собирать из случайных пожертвований. После нескольких лет маленьких решений предложение выглядело дверью в другое пространство.

Эмма спросила о зарплатах.

Вадим показал таблицу. Часть работы оплачивалась. Часть предполагалась как вклад местных сообществ. Мира увидела, что именно в этой части оказались её любимые слова: участие, забота, устойчивость.

* * *

Общую платформу хотели использовать для учебных материалов, записи на занятия и распределения поддержки. NOVA могла помогать искать подходящие инструкции, готовить объяснения и показывать командам типичные вопросы. Окончательные решения должны были оставаться у людей, но скорость работы планировали оценивать числом обработанных запросов.

Марина спросила, что считается запросом.

Вадим открыл определение. Человек выбирает тему, заполняет форму, получает номер. Это удобно для учёта.

- А если он пришёл и пока не умеет объяснить, что ему нужно?

- Сотрудник поможет заполнить.

- В чьё рабочее время?

Он посмотрел на таблицу ещё раз. Впервые за встречу пауза длилась дольше нескольких секунд.

- Значит, это нужно добавить.

Марина кивнула. Он не отмахнулся, и это было важно. Но один добавленный пункт ещё не менял основного способа видеть работу.

* * *

После официальной части Вадим остался пить чай. Рассказал, что раньше помогал запускать небольшие образовательные программы. Несколько закрылись, когда ушли ключевые люди. Ему хотелось системы, которая не держится на одном энтузиасте.

- Поэтому и нужны общие правила, - сказал он.

- Нужны, - ответила Эмма. - Только правила тоже могут спрятать человека, на котором всё держится. Если в таблице

написано «сообщество», это часто означает конкретную женщину, у которой отменился выходной.

Вадим записал фразу. Мира заметила, как Эмма устало улыбнулась: ей хотелось не удачной цитаты в следующей презентации, а другого распределения работы уже сейчас.

* * *

Вечером команда обсуждала предложение без гостей. Лев видел возможность наконец оплатить нормальное сопровождение. Даша - подготовить доступные решения заранее. Нина - обучать людей замечать сложные ситуации. Борис - перестать перевозить один комплект инструментов между всеми знакомыми.

Эмма сказала, что десять площадок за год они не потянут в нынешнем составе.

Мира ответила, что часть нагрузки распределится после обучения.

- После, - повторила Эмма. - А до?

Разговор замер. Мира услышала в её голосе не сопротивление росту, а просьбу заметить существующий предел.

Они решили подготовить своё предложение: сначала две площадки, оплаченная подготовка, проверка работы на обычных задачах, затем решение о расширении. Это могло уменьшить поддержку или лишить их участия. Вадим обещал рассмотреть, но не гарантировал согласия фонда.

Мира закрыла ноутбук с чувством, похожим на сожаление о поезде, в который ещё можно успеть, если перестать думать о багаже.

Потом посмотрела на людей за столом.

Багаж был живым.

4. Кто остаётся после закрытия

Эмма забыла купить корм коту. самого кота у неё не было; она присматривала за соседским, пока хозяйка лежала в больнице. Ошибка казалась небольшой, но именно из-за неё она расплакалась у магазина.

Мира узнала об этом на следующий день. Эмма рассказала спокойно, без желания превратить усталость в аргумент, который нельзя обсуждать.

- Я люблю мастерскую. Но не хочу, чтобы она считала мою жизнь своим запасным помещением.

Мира сидела напротив и впервые не пыталась немедленно предложить удобное решение. Она слишком часто говорила «мы разберёмся», подразумевая, что Эмма снова найдёт, кто привезёт, откроет, позвонит и уберёт.

- Что ты хочешь изменить?

- С апреля я не работаю по вечерам. Летом беру три недели отпуска. Не с телефоном у подушки.

- Хорошо.

- Это пока слово. Нужно расписание.

* * *

Они составили перечень дел, которые обычно никто не замечал. Согласование поездок, расходные материалы, пропуска, напоминания, ключи, счета, уборка, спокойные разговоры с раздражёнными людьми. NOVA помогла упорядочить список. От этого не появился человек, который понесёт коробки.

Лев взял часть технической координации. Мира - встречи с партнёрами и два дежурства. Даша - работу с помещениями.

Несколько задач решили временно не делать. Ещё для одной требовалась оплачиваемая помощь, и Эмма включила её в предложение фонду.

Борис спросил, как записать ответственность за чайник.

- По очереди, - ответила она.

- Революция добралась до кухни.

Он шутил, но первым вписал имя.

* * *

Рая прислала похожий список для своего города. Марина последние месяцы подменяла двух людей и уже не считала некоторые вечера рабочими: просто оставалась, потому что посетителям больше некуда было идти. Пётр покупал мелкие детали за свои деньги. Леся помогала бесплатно и начинала пропускать собственные занятия.

Мира долго смотрела на два документа. Их будущая сеть уже существовала в одном отношении: повсюду люди незаметно закрывали разницу между обещанной пользой и реальным ресурсом.

На следующей встрече с «Горизонтом» они начали с этой разницы. Вадим предложил сократить часть публичной программы ради оплаты подготовки и дежурств. Для пилота он был готов вынести на совет фонда вариант двух городов.

Не все коллеги поддерживали его. Некоторые считали, что проект теряет масштаб и убедительность. Вадим передал замечания без попытки сделать их глупее, чем они были. Деньги действительно могли помочь большему числу людей. Вопрос состоял в том, что именно считать помощью и сколько времени она продлится.

* * *

В конце марта Мира впервые закрывала мастерскую вместо Эммы. Проверила окна, выключила оборудование, убрала чашки. Почти у двери увидела пакет с мусором. Вернулась.

Это заняло несколько минут. Она почувствовала раздражение: весь день решала важные вопросы, а теперь ещё пакет. И тут же узнала мысль, которая годами распределяла важность так, что чужие руки оказывались невидимыми.

Пакет не стал великим нравственным испытанием. Она просто вынесла его.

На улице позвонила Эмма. Мира приготовилась отвечать на рабочий вопрос.

- Я только спросить, где ты покупала тот чай.

Они поговорили пять минут о чае, коте и неудачной соседской запеканке. Ни одно дело мастерской не было согласовано. От этого разговор приобрёл почти праздничный характер.

Позднее Мира записала в зелёной тетради: «Если наше будущее требует чьей-то постоянной невидимой усталости, мы ещё не придумали, как оно работает».

На следующий день она внесла эту мысль в бюджет. Там ей предстояла более трудная жизнь.

ЧАСТЬ II. УЧИТЬСЯ ВМЕСТЕ

5. Зелёная тетрадь

В апреле фонд согласовал подготовительный этап для двух площадок. Деньги выделялись частями, после проверки конкретной работы. Дальнейшее расширение не гарантировалось. Мира прочитала решение с облегчением и с неожиданным разочарованием: десять городов всё ещё стояли у неё перед глазами, красивые и пока ничем не обязанные действительности.

Рая радовалась проще.

- Теперь можно оплатить людям время, пока мы думаем.

Подготовка началась в библиотеке. За один стол сели сотрудники, участники ремонтной группы, несколько посетителей, подростки и представители фонда. Денис приехал как оплачиваемый консультант по доступности. Это было согласовано заранее, поэтому ему не пришлось выбирать между помощью друзьям и очередным бесплатным рабочим днём.

Первое упражнение предложила Нина: каждый описывает дело, ради которого приходит в это место. Без слов «инновации», «экосистема» и «новая эпоха».

Пётр попросил добавить в запрещённый список «синергию». Вадим согласился первым.

* * *

Ответы плохо помещались в первоначальные категории. Одному требовалось научиться пользоваться программой. Другой хотел вернуть к жизни стул. Третий приходил, потому что дома невозможно сосредоточиться. Леся хотела делать вещи сама, но не становиться бесплатным помощником на каждом мероприятии. Марина хотела иногда успевать читать книги, а не только обслуживать всё, что выросло вокруг них.

NOVA помогла составить несколько возможных групп задач. Люди исправляли названия. Когда система объединила «тихое место для работы» и «социальное общение», посетитель по имени Ян возразил:

- Я как раз прихожу, чтобы какое-то время ни с кем не общаться. Потом могу захотеть. Это не одна услуга.

Мира попросила оставить оба варианта. NOVA перестроила список. Никто не ожидал, что она должна была узнать невыраженное желание человека до разговора.

* * *

После встречи Ян остался. Ему было двадцать три. Он работал на складе и хотел освоить подготовку технических чертежей, чтобы сменить направление. Дома делил комнату с младшим братом. В библиотеке был старый компьютер, время за которым приходилось делить с другими.

Он не просил особого проекта для своей судьбы. Спросил, можно ли два вечера в неделю спокойно учиться и иногда обращаться с вопросами к человеку, который понимает материал.

Мира уже хотела рассказать о будущем учебном помощнике. Но Ян уточнил:

- Объяснения я нахожу. Мне трудно понять, где я сам сделал неправильно.

Это меняло задачу. Ему требовались не только тексты, но и обратная связь по собственной работе. Лев предложил начать с небольшого занятия и проверить, какие ошибки можно разбирать с помощью NOVA, а где нужен специалист. Без обещания заменить подготовку профессии несколькими разговорами.

Ян согласился.

* * *

Вечером Мира и Рая проходили мимо старого учебного корпуса. Обследование первого этажа ещё продолжалось. Свет горел только у входа. Рая мечтала открыть там библиотеку, ремонтную комнату и место для занятий. Мира видела, как легко мечта начинает рисовать мебель раньше, чем специалисты закончат оценку здания.

- Если этот вариант не подойдёт? - спросила она.

- Будет очень жаль. Но город не обязан совпасть с моим любимым планом.

Мира посмотрела на неё. Рая говорила уверенно, но пальцы сжимали ремень сумки.

- Ты сама в это веришь?

- До проверки - теоретически.

Они рассмеялись. Честность не всегда выглядит как отсутствие привязанности. Иногда она начинается с признания, что привязанность есть.

В поезде Мира открыла зелёную тетрадь. На новой странице написала имя Яна, затем остановилась и перенесла его задачу в согласованный рабочий список с ограниченным доступом. Личная история не должна была без необходимости путешествовать во всех её заметках.

В тетради осталось: «Сначала выяснить, чего не хватает между объяснением и собственным действием».

6. Ученик и будильник

Будильник Леся зазвонил во время самого серьёзного места совещания. Вадим как раз объяснял порядок промежуточного отчёта. Звук был такой, будто маленький металлический предмет решил отстоять права всех неодушевлённых участников.

Леся вскочила, Пётр рассмеялся, Марина попросила не выключать сразу.

- Мы три недели его не слышали.

Девушка краснела и сияла одновременно. Механизм удалось восстановить после нескольких неудачных попыток. Часть объяснений она нашла сама, часть разобрала с Петром. NOVA помогала сравнивать доступные учебные описания, но однажды уверенно предложила шаг, не соответствовавший этой модели. Леся заметила несовпадение по детали и спросила наставника.

- Почему ты не сразу сказала, что она ошиблась? - спросил Лев.

- Сначала думала, это я не понимаю.

Он перестал улыбаться. Для опытного разработчика неверный ответ был поводом проверить. Для начинающего мог стать дополнительным доказательством собственной неумелости.

* * *

Они изменили первое занятие с помощником. Вместо длинного перечня запретов показали небольшой пример: правдоподобное объяснение, которое не подходит реальному предмету. Участник мог заметить различие, задать уточняющий вопрос и остановиться. Сложные и потенциально опасные работы оставались за квалифицированными специалистами; учебный интерес не отменял границ помещения и людей.

Пётр попросил добавить ещё одну вещь: не стыдить человека за то, что он поверил убедительному ответу.

- Иначе в следующий раз он просто промолчит.

Мира вспомнила собственные первые разговоры с NOVA. Уверенный голос и сейчас иногда создавал у неё лишнее ощущение завершённости. Опыт не делал человека неуязвимым; только давал больше способов вовремя заметить, где он перестал проверять.

* * *

Ян пришёл на вечернее занятие после смены. Устал, долго молчал, потом показал чертёж. NOVA нашла несоответствие в размерах, но не смогла надёжно установить, какая величина в исходном условии задумана. Лев предложил вернуться к заданию. Ян раздражённо сказал, что именно поэтому и пришёл: чтобы кто-нибудь наконец объяснил.

Лев хотел показать решение сам. Пётр, сидевший рядом, спросил Яна, где тот впервые перестал понимать ход работы.

Оказалось, гораздо раньше последней ошибки.

Они вернулись к началу. Через сорок минут Ян исправил один небольшой фрагмент. Для отчёта это выглядело бедно: один человек, одна задача, долгое время. Но когда он уходил, спросил не «можно получить готовый ответ», а «можно завтра проверить ещё один вариант».

* * *

По дороге домой Лев говорил Мире, что такую работу трудно масштабировать. Помощник может дать множество объяснений, но иногда рядом всё равно нужен человек, который заметит усталость, поймёт вопрос и не поторопит.

- Поэтому надо готовить наставников, - сказала она.

- Да. Только это не происходит из слова «подготовка».

Мира кивнула. В её первоначальном плане люди появлялись слишком быстро, как дополнительные окна программы.

Они добавили оплачиваемое время наставничества и уменьшили число занятий в первом месяце. Фонд попросил объяснить изменение. Вадим помог представить его как уточнение фактической работы, но предупредил: в дальнейшем придётся показывать, что участники действительно получают пользу.

Это было справедливое требование. Проблема заключалась в том, как заметить пользу, которая начинается с одного исправленного фрагмента и нового вопроса.

* * *

Леся отнесла будильник соседке. Та поставила его на стол, завела и долго слушала.

- Сколько с меня?

Девушка назвала только стоимость детали. Потом вспомнила разговоры об оплате труда и растерялась. Это была её первая учебная работа, заранее договорённая как помощь, и менять условия после завершения она не хотела.

В мастерской Пётр сказал, что бесплатный подарок тоже может быть собственным выбором. Важно, чтобы из него не сделали пожизненный тариф.

Леся записала эту фразу на внутренней стороне своей тетради. Следующий заказ они собирались обсуждать заранее.

7. Два адреса

Заключение по учебному корпусу пришло в конце апреля. Первый этаж можно было подготовить для согласованного использования после определённых работ. Второй пока оставался закрытым. Сроки, стоимость и перечень необходимых действий сделали любимый план Раи заметно меньше.

Марина расстроилась из-за площади. Ремонтная группа - из-за отдельного доступа к своей комнате. Денис внимательно изучил маршрут и попросил уточнения у специалистов. Мира смотрела на план, пытаясь мысленно разместить всё, что уже обещали друг другу.

Даша остановила её.

- Не помещается - это тоже ответ.

Они начали заново. Часть фонда библиотеки временно оставалась в другом согласованном помещении. На первом этаже сохраняли читальный зал, несколько рабочих мест и небольшую учебную комнату. Ремонтную мастерскую предстояло разместить по другому адресу, в бывшем магазине рядом с остановкой, если завершится договорённость о помещении.

Два адреса означали больше расходов и координации. Один адрес на бумаге выглядел прекраснее. Но стены не расширялись от целостности концепции.

* * *

Леся возражала против разделения. Ей нравилось, что можно уйти от механизма к книге и вернуться с новой мыслью. Марина тоже боялась потерять случайные встречи.

Вадим предложил общий цифровой вход: расписания, материалы, запись, помощь NOVA. Это могло облегчить часть

работы. Но не заменяло физическую близость, и он согласился так и написать.

Они решили сохранить общие вечера и переносные учебные наборы. Не выдавать их за полное возмещение потери, а проверить, что помогает поддерживать связь. Рая взяла на себя переговоры по второму помещению вместе с Петром. Даша занималась планировкой первого.

Мира заметила, что впервые в новом городе несколько решений пошли без её участия. Она испытала облегчение, а затем странную пустоту.

* * *

В своей мастерской её ждал Егор. Он привёз новую учебную модель, которую подготовил с Соней. Полина нарисовала для неё несколько кораблей, но не захотела выступать на открытии. Егор передал это без оправданий.

Мира рассказала о двух адресах и собственном ощущении, что теряет нить.

- Возможно, нить просто теперь держат несколько человек, - сказал он.

- А если они потянут в разные стороны?

- Тогда придётся разговаривать. Но если всем разрешено только держать твой конец, это не совсем общее дело.

Он произнёс спокойно, без права победителя. Сам ещё учился не поправлять каждую линию дочери.

* * *

В мае они провели первое совместное занятие двух городов. Связь зависла, звук пропал, Марина случайно выключила не тот микрофон. Никакого особого технологического кризиса не было. Просто люди осваивали новую работу.

Ян показывал чертёж. Соня задавала вопросы. NOVA помогала объяснять термины по подготовленным материалам, но

когда связь оборвалась, разговор продолжился по телефону и на бумаге. Позднее участники внесли исправления в общий учебный файл.

Мира смотрела из соседней комнаты. Ей хотелось войти и улучшить организацию. Вместо этого она записала два вопроса, которые можно обсудить после занятия, а не отнимать у людей управление посреди работы.

Когда встреча закончилась, Соня сама пришла с почти теми же замечаниями.

* * *

Вечером Мира прошла мимо старой полки. Деревянная птица Бориса стояла между тетрадами. Одно крыло было выше другого. Раньше она любила видеть в этом символ несовершенства. Теперь чаще видела конкретную вещь, сделанную конкретным человеком.

Она взяла птицу и переставила туда, где её могли рассмотреть посетители.

Будущее становилось общим не только тогда, когда люди получали доступ к системе. Иногда нужно было освободить место на столе и перестать держать все важные предметы возле собственного кресла.

8. Красивый отчёт

Первый отчёт пилота выглядел хорошо. Занятия состоялись, запросы обрабатывались, люди приходили. Общая платформа показывала рост активности. На диаграмме не было видно, что часть ответов состояла из уточнений, а часть записей относилась к одному человеку, который возвращался несколько раз с той же трудностью.

Алина попросила не менять данные, а точнее объяснить, что они означают. Вадим согласился. Добавили разные показатели и описание ограничений. Но на короткую презентацию всё равно попадала одна большая цифра.

Мира поймала себя на том, что ей приятно её показывать.

В тот же день Марина позвонила и сказала, что посещаемость тихого зала уменьшается. Люди слышали про новый проект, видели занятия, но не понимали, можно ли по-прежнему просто прийти с книгой.

- Мы стали так хорошо рассказывать о новом, что старое выглядит отменённым.

* * *

Они проверили объявления. Формально библиотечное обслуживание продолжалось. Но почти весь заметный текст говорил о курсах, регистрации и помощнике. Обычный посетитель должен был догадаться, что его прежнее место никуда не исчезло.

Даша изменила навигацию. Марина позвонила нескольким постоянным читателям, которые сами раньше просили сообщать об изменениях. На дверях появилась простая фраза: «Читать и работать в зале можно без участия в программе». Её не спрятали в примечание.

Первые люди вернулись. Не все. Кто-то уже нашёл другое место, кто-то не мог приезжать во время подготовки переезда. Исправление сообщения не отменяло потерянных недель.

В отчёт добавили этот эпизод. Фонд попросил пояснить, почему проблема относится к программе, а не к обычной работе библиотеки. Мира ответила, что программа изменила видимое приглашение и потому должна учитывать последствия.

* * *

Следующее затруднение оказалось менее заметным. Для распределения времени наставников использовали очередь запросов. NOVA помогала группировать темы и предлагала порядок рассмотрения по заданным людьми признакам: срочности занятия, готовности материалов, ожидаемому объёму работы. Координатор подтверждал список.

Ясно сформулированные задачи двигались быстрее. Неполные возвращались на уточнение. Это казалось разумным, пока Марина не заметила, что одни и те же люди месяцами остаются на стадии «нужно подробнее».

Среди них был Ян. Он не всегда мог загрузить работу после смены. Писал коротко, поздно, иногда не отвечал вовремя. Его запросы выглядели менее готовыми, чем аккуратные обращения тех, кто уже хорошо ориентировался в обучении.

Система не оценивала ценность людей. Но способ организации работы помогал тем, кому было проще представить себя в нужной форме.

* * *

Мира попросила проверить очередь. Лев показал правила. Ни одно по отдельности не выглядело бессмысленным. Вместе они создавали результат, которого никто не хотел.

- Человек подтверждает каждый список, - сказал он.

- За сколько минут? - спросила Нина.

Они посмотрели журнал работы. Координатор получал длинный перечень после остальных задач и обычно исправлял только явные ошибки. Подтверждение существовало. Внимания на него почти не оставалось.

Мира молчала. Они столько раз говорили о человеческом контроле, что само его название начало казаться достаточной защитой.

* * *

На разборе Марина принесла несколько обезличенных примеров обращений, подготовленных так, чтобы обсуждать устройство очереди без раскрытия частных историй. Один запрос состоял из трёх аккуратных абзацев, другой - из короткой фразы с ошибками. Содержание задачи во втором случае было вполне подходящим для программы. Не хватало только сведений, которые первый человек знал, как представить.

Вадим предложил обучать заполнению формы. Марина согласилась, что такая помощь может быть полезной. Но спросила, почему получение основной услуги должно ждать освоения дополнительного навыка, если его можно обойти простым разговором.

- Потому что у нас ограничено время, - ответил он.

- Именно. Мы его экономим у сотрудника, добавляя человеку работу до входа. Иногда это оправданно. Но тогда давайте считать и эту цену.

Мира попросила сравнить весь путь: сколько времени тратит посетитель, сколько - координатор, где человек получает ясный следующий шаг, а где просто возвращается в начало. Никакой универсальной формулы справедливости у них не появилось. Появилась возможность увидеть, что «быстро обработано» и «быстро получена помощь» не всегда одно и то же.

Лев изменил схему разбора. Теперь на ней были не только стрелки между программными состояниями, но и места ожидания человека. Самая длинная стрелка прежде вообще не попадала на экран.

* * *

Вечером она приехала в библиотеку. Ян сидел за компьютером. Сказал, что решил пока не записываться к наставнику: «Наверное, мне рано». Он не жаловался. Просто сделал вывод о себе из устройства очереди.

Мира попросила рассказать, как это произошло, если он готов. Он рассказал. Она записала только то, что он согласился использовать для разбора, и не обещала немедленно исправить всю систему.

Перед уходом Ян спросил:

- А можно было просто подойти?

Она посмотрела на Марину. Та закрыла глаза на секунду.

- Можно, - сказала Мира. - Мы должны были сделать это понятным и реально доступным.

Большая цифра в отчёте осталась верной. Теперь рядом с ней появилась история, которую нельзя было честно выразить одной цифрой.

ЧАСТЬ III. ЦЕНА ВНИМАНИЯ

9. Без номера

Автоматическое предложение порядка приостановили на следующий день. Уже назначенные встречи не отменяли. Новые обращения временно разбирали вручную по понятным правилам, добавив отдельное время для людей, которым сначала требовалось сформулировать задачу. Это увеличило нагрузку. Эмма попросила немедленно сократить другие дела, а не покрывать исправление очередными вечерами.

Вадим узнал об изменении до следующего отчёта. Мира сама позвонила ему. Он спросил, сколько людей затронуто. Она ответила, что пока не знает: видимые задержки можно посчитать, но часть людей могла уйти, ничего не написав.

- Тогда не называйте итог раньше проверки, - сказал он.

- Не будем. Но и ждать итогового числа, чтобы исправить порядок, не будем.

Он согласился.

* * *

Марина организовала два открытых часа без предварительной формы. Пришло больше людей, чем ожидалось. Некоторым действительно было удобнее поговорить. Другим больше подходила запись заранее. Никто не собирался заменить один обязательный путь другим.

Женщина по имени Тамара принесла старую папку с рисунками. Хотела научиться оцифровывать работы мужа для семейного альбома. В анкете не нашла подходящую тему и решила, что проект занимается только серьёзным обучением.

Леся села рядом. Они начали с нескольких страниц, обсудили, где будут храниться файлы и кто сможет их видеть. Личные материалы не стали содержимым общей учебной среды. Тамара не должна была отдавать семейный архив за право получить помощь.

Через час она ушла с понятным планом и двумя аккуратно подготовленными изображениями. Остальную работу назначили на другое время. Её задача не была срочнее всех остальных. Она просто наконец стала видимой.

* * *

Ян пришёл вечером. Ему выделили встречу по обновлённому порядку, но Мира специально уточнила: это не личная привилегия после разговора с основательницей. Другие задержанные обращения тоже проверяли и предлагали доступные варианты.

Он принёс чертёж, над которым застрял. Наставницей в тот день была Даша. Через двадцать минут выяснилось, что он понимает основу лучше, чем сам считает, но не умеет объяснять ход решения. NOVA помогла подготовить несколько вопросов для самопроверки по проверенным материалам. Даша выбрала подходящие и отбросила два слишком общих.

Ян постепенно заговорил свободнее.

- Я думал, если не могу нормально написать запрос, значит, ещё не готов.

- Тогда форма проверяла не то, ради чего ты пришёл, - ответила Даша.

* * *

Разбор очереди не закончился отказом от автоматизации. Лев оставил поиск похожих материалов и помощь координатору в подготовке встреч. Предложение приоритета убрали до отдельной проверки. При этом ручная работа тоже могла быть несправедливой: знакомые лица легче запоминались, громкие просьбы быстрее получали ответ.

Нина предложила регулярно смотреть не только на обслуженные запросы, но и на задержки, повторные уточнения, отказы и причины ухода - в пределах того, что люди готовы сообщить. Марина добавила возможность обратиться без подробного письменного рассказа.

Мира спросила, не слишком ли сложным становится маленький проект.

- Он и был сложным, - сказала Эмма. - Просто раньше часть сложности нес посетитель.

* * *

Поздно вечером Лев смотрел на экран с отключённой функцией. Он сам помог её подготовить и чувствовал стыд. Мира села рядом.

- Ты хочешь, чтобы я сказала, что виноват не ты?

- Наверное. Но это будет неправда.

- Ты участвовал в решении. Я тоже. Теперь важно, что мы делаем с тем, что узнали.

Лев кивнул. Они сохранили историю изменений и описание ошибки. Не для ритуального самоунижения и не для защиты от любой критики. Следующей команде предстояло узнать о проблеме раньше, чем она повторит её на своих посетителях.

NOVA помогла отредактировать общий текст. В одном месте предложила фразу «пользователи недостаточно полно описывали потребности». Мира заменила её: «Мы сделали полноту письменного запроса условием быстрого доступа к помощи».

После этого отчёт стал заметно менее удобным. И гораздо точнее.

10. Два часа среды

Лев пришёл на наставническое занятие уверенным, что хорошо подготовился. У него были материалы, примеры, понятный план. Через пятнадцать минут один участник ушёл вперёд, другой застрял в начале, третий спросил не по теме, а четвёртый молча закрыл ноутбук.

Нина сидела в стороне и не спасала его немедленно.

Он сократил объяснение, затем начал говорить быстрее. Человек с закрытым ноутбуком посмотрел на часы. Лев почувствовал раздражение: он же старается помочь.

После занятия Нина спросила, заметил ли он момент, когда собственное старание стало для него важнее происходящего с людьми.

- Заметил. Уже после.

- Это начало.

- Очень утешительное.

Она улыбнулась.

* * *

На следующую среду они изменили формат. Меньше общей лекции, больше коротких задач и времени на вопросы. NOVA использовали там, где она действительно помогала: предлагала варианты объяснения, черновики упражнений, способы проверить отдельный шаг. Материалы просматривали люди, а участники знали, кто отвечает за занятие.

Лев научился говорить «я сейчас не знаю» без немедленного оправдания. Оказалось, доверие от этого не всегда уменьшалось. Иногда человеку важнее было увидеть, как разбираются с неизвестным, чем получить безостановочный поток готовых фраз.

Один участник всё равно не вернулся. Лев хотел написать ему длинное письмо. Нина предложила коротко спросить, нужна ли связь и хочет ли он сообщить причину. Ответ пришёл через несколько дней: сменилось расписание работы. Не каждое отсутствие было оценкой их метода.

* * *

Тем временем Льву предложили престижный технический проект в другом месте. Частичную занятость, хороший бюджет, сложные задачи. Он давно хотел заниматься подобной работой. И сразу подумал, что не может уйти: кто будет поддерживать NOVA, учебную среду, общие материалы и всё, что он когда-то сделал на собственном компьютере?

Мира выслушала и сказала:

- Если никто не может тебя заменить даже на часть недели, это наша незаконченная работа. Не доказательство твоего долга остаться навсегда.

Ему понравились слова. Реальная передача дел понравилась меньше.

Алина попросила документацию. Он показал папку. Она открыла первый файл и спросила, где объяснение исключений, о которых он только что рассказал устно. Лев ответил, что это очевидно. Алина молча посмотрела на него.

* * *

Две недели ушли на описание системы, доступов, резервного порядка и типичных сбоев. Секреты не складывали в общий документ; права распределяли по обязанностям. Новые люди получали только необходимый доступ. Рабочие материалы проверяли в отдельной среде, прежде чем доверять им реальные занятия.

Самир взял часть сопровождения. Лев несколько раз вмешался раньше, чем тот успел разобраться. На третий раз Самир попросил его выйти на полчаса.

- Ты сам сказал, что инструкция понятная.

- Она понятная.

- Тогда дай мне это проверить.

Лев пошёл на кухню и обнаружил, что не знает, чем занять руки. Борис дал ему морковь для супа. Через десять минут Самир пришёл с двумя вопросами и одним исправлением документации. Система продолжала работать.

* * *

Лев принял новое предложение на ограниченных условиях. Два часа среды оставил за собой: не потому, что без него всё остановится, а потому, что хотел продолжать учиться этой работе.

На очередном занятии Ян самостоятельно нашёл ошибку в своём чертеже и объяснил её другому участнику. Лев почти вмешался, чтобы сделать объяснение точнее, но дождался конца. Неточность заметили и исправили без него.

Вечером он рассказал об этом Мире с гордостью и лёгкой обидой. Она рассмеялась.

- Хороший результат иногда неприятно похож на твою ненужность.

- Надо придумать другое название.

- Можно пока оставить результат.

Он согласился. По крайней мере на эту среду.

11. Голос, который не принадлежит всем

Олег привёз в библиотеку звуковую прогулку. Не устройство для решения всех проблем, а несколько записей и предложение вместе послушать город. Марина отвела небольшой вечер, не отменяя тихие места для тех, кому звук мешал.

Лера помогала с фотографиями. Полина рисовала карту. Тая собирала композицию, оставляя возможность услышать отдельные исходные фрагменты и понять, где начинается монтаж. На этот раз работу заранее оплатили в согласованном объёме. Олег отдельно оставил одну короткую часть как подарок библиотеке. Подарок имел границы и потому не требовал скрытой обиды.

Новая площадка хотела рассказать о себе. Вадим предложил включить в общий фильм историю Олега и его семейного архива: она хорошо показывала, как технологии связаны с человеческой памятью.

Олег отказался.

Мира уже приготовилась объяснить за него, но он заговорил сам:

- Я разрешал один текст для стены нашей мастерской. Это не разрешение на фильм. Сейчас хочу рассказывать про реку.

Вадим извинился и снял предложение. Никаких уговоров «ради важного дела» не последовало. В комнате стало легче.

После встречи Лера спросила отца, не жалеет ли он. Его история действительно могла помочь другим.

- Может быть. Но это не делает её общей собственностью.

Она кивнула. У неё были собственные воспоминания об Асе, и они не всегда совпадали с отцовскими. Несколько лет назад это различие пугало обоих. Теперь они иногда спорили о мелочах и не считали спор разрушением памяти.

Олег показал ей новую запись. В ней слышался ремонтный двор, скрип ворот и смех за стеной. Для публичного использования он подготовил вариант без узнаваемого частного разговора; разрешения на другие фрагменты ещё уточнял. Работа шла медленнее, чем простой монтаж всего красивого подряд.

Лера предложила отдельную фотографию ворот. Никаких семейных лиц. Олег согласился.

* * *

На вечере люди слушали знакомые места. Пётр узнал звук станка, который много лет назад слышал на работе. Рассказал короткую историю, затем попросил её не записывать. Марина остановила общий сбор заметок на эту часть. Рассказ прожил в комнате и не обязан был получить вечное продолжение.

Мира сидела у стены и думала о том, как часто словом «сохранить» оправдывают желание присвоить. Ей самой хотелось удержать этот вечер: лица, паузы, свет, смешной спор о звуке старых ворот. Но впечатление не давало права превращать всё вокруг в материал.

После встречи NOVA помогла составить общий перечень организационных замечаний. Частные рассказы туда не вошли. Система не попросила сохранить их ради собственной памяти. Вопрос о её возможном внутреннем опыте оставался исследовательски открытым; человеческие границы от этого не становились временными.

* * *

Зоя приехала на следующий день. Мира спросила, не уходит ли их работа слишком далеко от первоначальных вопросов о разуме.

- Почему? - ответила Зоя. - Вы наблюдаете, как люди пользуются системой, где ошибаются в ожиданиях, что приписывают ей и какие условия помогают. Только не называйте это ответом на все вопросы сразу.

Мира хотела большего. Иногда ей всё ещё снился ясный момент, когда неизвестное наконец получит имя.

Зоя призналась, что ей тоже.

- Желание ответа полезно, пока не начинает выбирать доказательства.

* * *

Вечером Олег сидел рядом с NOVA и обсуждал маршрут следующей прогулки. Выбранный им режим по-прежнему позволял говорить без спешки и давать сигнал продолжения. Он больше не использовал каждую паузу для проверки, удерживает ли система его прошлое.

- Я хочу записать двор весной, - сказал он. - Только сначала пройду без микрофона.

NOVA предложила вернуться к плану после прогулки.

Он согласился и встал. В коридоре ждала Лера. Они ушли вместе, споря, где купить хлеб.

Мира не пыталась сделать этот выход финальным доказательством чего-либо. Но ей было хорошо видеть, что помощь остаётся позади, когда человеку пора идти к собственной жизни.

12. Письмо с правками

Фонд прислал замечания к промежуточному отчёту. Одни были полезны: уточнить расходы, отделить повторные обращения от новых, понятнее описать работу наставников. Другие предлагали сократить раздел об ошибке очереди, чтобы он не создавал впечатления неуправляемости.

Мира прочла письмо несколько раз. Никто не требовал лгать прямо. Предлагали оставить проблему в техническом приложении, а в публичном тексте подчеркнуть оперативное улучшение процесса. Это звучало разумно и было именно тем вариантом, который ей самой хотелось выбрать.

Рая сказала, что поддержка следующего этапа зависит от решения совета. Без неё летний переезд придётся сильно сократить.

В комнате никто не произнёс лёгкой речи о принципах. На столе лежали реальные счета и будущие рабочие часы.

* * *

Эмма предложила разложить задачу. Подробности, позволяющие узнать отдельных посетителей, в публичном отчёте не нужны. Механизм ошибки, её последствия в известных пределах и предпринятые изменения - нужны. Они не обязаны превращать документ в исповедь, но и не должны прятать существенное там, куда почти никто не заглянет.

Вадим согласился обсудить новую версию. Он сам защищал проект перед коллегами и боялся потерять поддержку. Мира впервые увидела его не представителем единого фонда, а человеком между несколькими несовпадающими обязательствами.

- Мне нужно показать, что вы умеете управлять риском, - сказал он.

- Тогда покажем, как обнаружили ошибку и что изменили. Только не будем называть отсутствие жалоб отсутствием проблемы.

Они работали над текстом до вечера. NOVA помогала сокращать повторы. Проверку фактов и решение о публикации оставили людям. В одной из версий слово «непредвиденный» исчезло: часть проблемы можно было заметить раньше, если бы проверяли очередь с теми, кому трудно пользоваться формой.

* * *

Совет фонда не утвердил прежний объём следующего этапа. Деньги на завершение пилота сохранялись, а дальнейшее финансирование уменьшили и отложили решение о сети. Причины были смешанными: расходы, сроки, изменения программы, сомнения в масштабировании. Мира не могла честно свести всё к наказанию за откровенность.

Но отказ всё равно болел.

Рая спросила, что они будут делать с помещениями. Пётр молча сложил бумаги. Марина сказала, что людям нужно сообщить реальное положение до того, как слухи решат за них.

Мира хотела взять всё на себя: найти деньги, позвонить знакомым, обещать, что выход обязательно будет. Эмма остановила её взглядом.

- Сначала посчитаем то, что уже есть.

* * *

У них оставались средства подготовительного этапа, согласованное участие города в библиотечном помещении, часть инструментов, рабочие часы команды и несколько платных учебных заказов, которые не были связаны с доступом обычных посетителей. Этого не хватало на первоначальную программу. На меньший вариант - возможно.

Сократили публичные мероприятия, отложили часть оборудования, уменьшили часы работы ремонтной площадки. Сохранили основные библиотечные функции, оплачиваемые дежурства и несколько учебных групп. Каждое сокращение имело последствия. Их записали рядом с экономией.

* * *

Через несколько дней они провели открытый разговор с теми, кто хотел узнать о дальнейшем плане. Пришло мало людей. Мира испытала облегчение и тут же поймала себя на нём: неприятные новости легче сообщать небольшой комнате, но от этого меньшее число слушателей не становилось успехом.

Рая объяснила, что подтверждено, что сокращается и когда будет следующая проверка бюджета. Не обещала заменить недостающие деньги общим энтузиазмом. Один посетитель предложил добровольные взносы. Марина поблагодарила и уточнила: участие в таком сборе, если его организуют по согласованному порядку, не может стать скрытым условием доступа к обычной работе библиотеки.

Ян спросил, сохранятся ли два вечерних учебных часа. Один сохранялся, второй пока зависел от наставника. Он расстроился, но сказал, что лучше знать это сейчас, чем снова ждать неизвестно чего.

Женщина у двери заметила, что проект сначала обещал много. Рая не стала спорить с её впечатлением.

- Мы должны были точнее разделить подтверждённое и желаемое. Сейчас исправляем. Это не возвращает вам потраченное время, но дальше будем сообщать яснее.

После встречи несколько человек остались помогать переставлять стулья. Другие ушли. Никому не предъявили обязанность поддерживать проект за то, что он признал свою ошибку.

* * *

Поздно вечером Мира вышла во двор. Лев сидел на скамье с двумя бумажными стаканами. Один протянул ей.

- Я думала, в последней части нашей истории мы уже научимся делать всё правильно, - сказала она.

- Мы хотя бы быстрее замечаем, где не получилось.

- Слабое утешение.

- Зато не выдуманное.

Она рассмеялась и почувствовала, как немного отпускает напряжение.

Впереди было меньше денег, меньше красивых обещаний и больше определённой работы. Мира ещё не знала, хватит ли этого. Но впервые не считала обязательным скрывать незнание от людей, которым предстоит вместе с ней искать ответ.

ЧАСТЬ IV. ПЕРЕДАТЬ ДАЛЬШЕ

13. Место без моего имени

Предложение пришло из небольшой исследовательской группы, с которой Мира давно переписывалась. Летняя работа над взаимодействием людей и интеллектуальных систем, несколько месяцев, возможность сосредоточиться на вопросах, которые она годами откладывала ради текущих дел.

Раньше она бы согласилась с восторгом. Теперь первой мыслью было: нельзя уезжать во время переезда библиотеки, сокращения бюджета и подготовки местной команды.

Второй - что подходящего времени не будет никогда.

Она рассказала Эмме. Та спросила о сроках и объёме работы, затем сказала:

- Давай разберём, какие обязанности нужно передать. А решение о том, хочешь ли ты ехать, не подменять списком тревог.

Мира неожиданно рассердилась. Ей хотелось, чтобы её остановили, подтвердили незаменимость, сделали отказ благородным и простым. Вместо этого предложили действовать как взрослому человеку, которому разрешено иметь другую часть жизни.

* * *

В соседнем городе Рая отреагировала спокойно.

- Мне будет тебя не хватать. Но если к июлю мы не можем работать без твоего постоянного присутствия, то что именно открываем?

Мира кивнула и почувствовала почти физическое сопротивление. Она поддерживала самостоятельность, пока та не выражалась в способности обойтись без неё.

Они составили перечень решений: какие принимает местная команда, какие требуют общего обсуждения, где нужны профильные специалисты, в каких случаях проект останавливает отдельную работу до выяснения. Никакая схема не могла предусмотреть всё. Но она могла убрать привычку звонить Мира по каждому спорному вопросу.

Марина попросила ясно записать, что библиотека не становится филиалом личного проекта. Пётр - что местные люди могут отказаться от нового занятия. Рая - что участие в сети не требует одинаковой программы во всех городах.

Мира согласилась. Потом перечитала записи и поняла, что теперь должна будет согласиться и на практике.

* * *

Первое испытание пришло быстро. Местная команда решила не устанавливать большой экран в читальном зале. Мира считала его полезным для совместных занятий. Деньги на него уже удалось сохранить.

Марина объяснила, что экран занимает тихую стену и изменяет впечатление от комнаты. Для занятий есть переносной вариант. Рая поддержала. Решение приняли после разговора с посетителями и проверки условий.

Мира написала длинное возражение. Прочитала. Удалила половину. Потом позвонила Даше и спросила, не видит ли та реальной проблемы, которую местные упустили.

- Вижу различие предпочтений, - ответила Даша. - Они не выбрали твой любимый вариант. Это пока не ошибка.

* * *

На следующей встрече Мира сказала, что принимает решение команды. Без приписки «хотя предупреждала» и без ожидания, что экран обязательно понадобится через неделю.

Леся предложила использовать сэкономленные деньги на дополнительные рабочие поверхности. Марина - на часть

расходных материалов. Обсуждение продолжилось без торжественного признания власти основательницы.

Поездка в исследовательскую группу перестала выглядеть побегом. Мира согласовала участие, оставив определённое время для связи с мастерской и не обещая круглосуточной доступности. Эмма вписала это в расписание рядом со своим отпуском.

Два отсутствия на одном листе выглядели опасно. И похоже на начало нормальной организации.

* * *

Вечером Мира стояла у двери мастерской. Внутри Леся по видеосвязи показывала Соне новый макет, Борис спорил с Петром, Лев объяснял Самиру изменения в документации. NOVA помогала искать разрешённые учебные материалы. Никто не смотрел на дверь в ожидании окончательного решения.

Мира испытала нежность, гордость и небольшую потерю. Не стала выбирать самое красивое чувство и объявлять его единственным.

Она выключила свет в пустом кабинете, взяла сумку и ушла раньше остальных.

Работа продолжалась.

14. Город в коробках

Переезд библиотеки начался с коробки, которую никто не мог поднять. В неё сложили слишком много книг, потому что снаружи она выглядела ещё не полной. Борис посмотрел на коробку и сказал, что это типичная ошибка стратегического планирования.

Книги переложили. Дальше работа пошла медленнее и разумнее.

Нынешний зал закрывался для ремонта в конце июня. Подготовка нового помещения завершалась по согласованному перечню работ; пользоваться непроверенными частями здания не собирались. Специалисты занимались тем, что требовало их квалификации. Волонтёры сортировали, подписывали, переносили лёгкое и помогали в пределах своих возможностей.

Егор приехал на один заранее выбранный день. Пользовался устройством так, как ему было удобно и согласовано в его собственной жизни; переезд не становился демонстрацией новых функций. Денис проверял размещение после расстановки. Полина и Леся готовили бумажные указатели под наблюдением взрослых, споря о цвете стрелок.

В этот день каждый был человеком с определённой работой, а не представителем темы, которую однажды обсуждали в книге.

* * *

Марина нашла в старом столе тетрадь читательских предложений. Самой ранней записи было много лет. Кто-то просил больше приключений, кто-то - не закрывать окно зимой, кто-то написал только «спасибо за тишину».

Она захотела показать тетрадь на открытии. Затем остановилась: там были имена, телефоны, личные замечания. Общая ценность предмета не отменяла границ записавших.

Они решили сохранить тетрадь в установленном библиотекой порядке, а для выставки подготовить отдельное описание без частных подробностей. Несколько авторов, с которыми удалось связаться по уместному основанию, сами разрешили использовать свои короткие записи. Остальное не требовало срочного превращения в контент.

Мира заметила это решение уже после того, как его приняли. Ей стало радостно именно оттого, что никто не позвал её напоминать об очевидном для команды.

* * *

Ян помогал собирать мебель вместе с людьми, умеющими это делать. В перерыве показал Даше новое учебное портфолио. Работы ещё были неровными. Один чертёж он переделал трижды. Другой впервые закончил без подсказок.

- Можно уже искать небольшую практику? - спросил он.

Даша предложила обсудить требования конкретных мест и не обещала трудоустройство за участие в программе. Ян кивнул. Ему не требовалась гарантия счастливого конца. Нужен был следующий проверяемый шаг.

Позднее он сам объяснил новому участнику, как подписывать версии файлов, чтобы не потерять исправления. Лев, проходивший мимо, остановился послушать и пошёл дальше, не вмешавшись.

* * *

Под вечер выяснилось, что часть стеллажей не подходит к новой расстановке. Переставлять их без проверки устойчивости не стали. Несколько коробок оставили на временном хранении, открытие соответствующей части фонда отложили. Марина расстроилась: хотела встретить людей полностью готовым залом.

Рая сказала, что объявление о временном порядке лучше, чем видимость завершённости.

- Я знаю, - ответила Марина. - Мне всё равно жаль.

Ей позволили сожалеть без дополнительного урока правильного отношения к ограничениям.

* * *

Ближе к концу дня не нашли коробку с материалами местного кружка. В описи она значилась, в новом помещении её не было. Марина побледнела: внутри находились работы людей, которые доверили их библиотеке на определённых условиях, а не для бесследного путешествия.

Мира сразу захотела поднять всех на поиски. Рая предложила сначала проверить последовательность перемещения и ответственных. Поиск организовали по комнатам, не открывая без необходимости чужие материалы и не превращая потерю в общий просмотр содержимого.

Коробка стояла в согласованной зоне временного хранения под неверной внешней отметкой. Её нашли через сорок минут. Никто не успел сделать ничего героического, зато несколько человек успели сильно испугаться.

Марина проверила комплектность в установленном порядке. Ошибку исправили в учёте, уточнили маркировку и способ передачи между зонами. О случившемся сообщили тем, кого это затрагивало, в подходящем объёме.

- Хорошо, что всё нашлось, - сказала Мира.

- Да, - ответила Марина. - Но не будем на этом заканчивать.

Вечером в их списке появилась небольшая поправка к переезду. Для постороннего она выглядела скучно. Для людей, чьи работы лежали в коробке, могла оказаться самой важной частью всего большого проекта.

* * *

В последнюю минуту перед закрытием старой библиотеки пришёл мужчина, который всегда случайно оказывался рядом без десяти девять. Теперь был вечер. Он посмотрел на пустые стены и спросил, будет ли в новом месте стол у окна.

Марина показала фотографию. Стол уже стоял.

- Свет другой, - сказал он.

- Другой.

Они помолчали. Переезд не обязан был нравиться сразу.

Когда мужчина ушёл, Марина выключила лампу. Рая заперла дверь и проверила её один раз, потом ещё. Мира не торопила.

Город нельзя было целиком перенести в коробках. Но завтра люди собирались прийти по новому адресу, принести привычки, вопросы и собственное недовольство. Именно им предстояло сделать помещение продолжением жизни.

15. Человек, который уходит вовремя

Пётр сообщил, что с июля будет приходить один день в неделю. Летом хотел уехать к дочери и внуку. Осенью - оставить меньше занятий.

Рая сначала спросила, не случилось ли что-нибудь. Он ответил, что как раз ничего чрезвычайного. Просто хочет успеть пожить не только возле чужих сломанных вещей.

В комнате стало неловко. Если бы причиной была тяжёлая беда, всем было бы легче признать его право уйти. Обычное желание иметь собственное время требовало большего уважения.

Леся молчала дольше остальных. Потом спросила, кто будет объяснять сложные случаи.

- Будем искать людей, - ответила Рая.

Это было правдой. И пока не было решением.

* * *

Пётр составил перечень того, что мастерская действительно умеет делать, и того, что держится только на его опыте. Во втором списке оказалось слишком много. Часть работы временно остановили. Для другой нашли платные консультации местного специалиста, который заранее определил свои границы и время. Борис приехал на несколько учебных дней по согласованному графику, не обещая закрыть собой все пробелы.

Леся хотела взять больше. Пётр отказался передавать ей задачи, к которым она ещё не готова, только потому, что проекту нужен красивый рассказ о преемственности.

- Учиться можно быстро, - сказал он. - Отвечать за то, чего не знаешь, не надо.

Она обиделась, затем вернулась с вопросом, чему именно нужно научиться для следующего уровня работы. Они составили план с реальной проверкой навыков и наставником. Имя «молодой лидер» в нём не встречалось.

* * *

Прощальный вечер Пётр запретил. Согласился на чай после обычного занятия. Рая приготовила короткую речь, но он попросил сначала дать людям закончить вопросы.

В конце Леся принесла тот самый будильник. Соседка разрешила показать его на один вечер. Девушка включила звон, и все засмеялись.

Пётр закрыл лицо ладонью.

- Я надеялся, вы забудете.

- Мы не всё сохраняем, - ответила Марина. - Но это трудно забыть даже без архива.

Они подарили ему не памятную табличку, а удобный дорожный чемодан, выбранный с его согласия. Часть людей хотела более символический подарок. Пётр сказал, что хороший замок на чемодане тоже прекрасно выражает любовь.

* * *

После вечера Мира спросила, не страшно ли ему оставить дело.

- Страшно. Там ещё много не сделано.

- Почему всё-таки уходишь?

- Потому что «ещё много» не закончится. А внук перестанет ждать, пока я научу его делать воздушного змея.

Она подумала о собственной поездке. Пётр не предлагал универсального расписания правильной жизни. Просто называл то, что хотел успеть именно он.

* * *

Через неделю в ремонтной комнате сломалась привычная последовательность дня. Не хватало его быстрых ответов, шуток, умения одним взглядом заметить неподходящую деталь. Два заказа пришлось перенести. Один - вежливо не принять. Леся несколько раз хотела позвонить ему вечером, но сначала проверила записи и спросила дежурного наставника.

Когда вопрос действительно потребовал Петра, ему написали в согласованное время. Он ответил на следующий день. Мир не остановился на ночь.

Фонд увидел уменьшение числа завершённых работ и попросил объяснение. Рая написала о смене состава, обучении и сокращении перечня услуг. Не скрыла временного ухудшения под словами «новый этап эффективности».

* * *

В июле Пётр прислал фотографию воздушного змея. Он висел на дереве. Подпись гласила: «Первое испытание выявило превосходство растительности».

Леся распечатала фотографию с его разрешения и повесила у рабочего стола. Не как напоминание о человеке, который должен скорее вернуться. Как доказательство, что жизнь продолжается и за пределами полезности для мастерской.

В тот день они закончили меньше вещей, чем раньше. Но одна из незаконченных задач перестала быть незаметно переложенной на чужое лето.

16. Система без центрального кресла

Техническую встречу назначили в субботу утром. Эмма сразу уточнила, кому это рабочее время и как оно компенсируется. Вадим переставил свою чашку подальше от ноутбука и сказал, что постепенно начинает бояться слова «энтузиазм».

Лев показал новую схему общей среды. Две площадки обменивались согласованными учебными материалами и техническими замечаниями. Личные обращения, внутренние записи и местные решения не сливались в единый всезнающий архив. NOVA помогала людям работать с тем, к чему у них было основание и право обращаться.

Общий помощник не становился начальником библиотеки, ремонтной группы или посетителя. Это звучало очевидно. Поэтому Алина попросила показать, как очевидность выражена в настройках, доступах и повседневных действиях.

На схеме нашлись два места, где права были шире необходимого. Их исправили до продолжения работы.

* * *

Второй вопрос касался изменений. Кто решает, что новая версия учебного помощника подходит обеим площадкам? Как предупреждают о поведении, которое может измениться? Что делать, если местная команда пока не готова переходить?

Лев предложил общий порядок проверки, понятные уведомления и согласованные варианты отсрочки в пределах технически поддерживаемых версий. Вечную поддержку любого состояния обещать было нельзя. Но и внезапный переход ради удобства разработчиков не становился естественным законом.

Мира вспомнила прежние разговоры о памяти NOVA. Тогда обновление казалось почти метафизическим событием. Теперь вопрос не исчез, но рядом с ним стояли расписание, документация, ответственность и люди, которым утром нужно открыть зал.

* * *

Самир попросил описать, что будет, если связь между городами пропадёт. Для основных библиотечных функций общая среда не требовалась. Часть занятий могла продолжаться с локальными разрешёнными материалами и без помощника. Некоторые возможности были недоступны до восстановления. Их не собирались изображать работающими с помощью старой записи без предупреждения.

Резервный порядок проверили на отдельном учебном занятии. Оказалось, Марина не находит нужную папку, а инструкция предполагает действие, которое доступно только Льву. Исправили документацию и права. Повторили именно проблемный участок. На этот раз местная команда справилась сама.

Лев выглядел довольным и немного уязвлённым. Мира узнала это выражение.

* * *

Вадим спросил, как всё это помогает будущему расширению. Работа с двумя городами уже требовала большого внимания.

- Помогает понять цену, - ответила Алина. - Если её не видно, это не значит, что цена исчезла.

Рая добавила, что общая сеть не обязана управлять всем. Можно делиться материалами, обучением и опытом, оставляя местным командам собственную программу. Тогда копируют меньше, зато не приходится насильно поддерживать одинаковость.

Вадим записал. На этот раз он сразу спросил, кто будет выполнять каждую общую задачу и сколько времени на неё нужно.

* * *

После встречи Мира осталась с NOVA. На экране был список проверок, в углу - отметка завершения.

- Мы всё время говорим, что ты помогаешь нам, - сказала она.
- А иногда создаём вокруг тебя столько работы, что я сомневаюсь, правильно ли считаем пользу.

Система предложила сравнивать конкретные задачи, затраты сопровождения и результаты для людей, не предполагая заранее общего положительного итога. Мира усмехнулась: хороший ответ ещё не выполнял это сравнение за неё.

Она выбрала три небольшие задачи для следующего обзора. Остальные оставила на потом. Нельзя было проверить всё одновременно, но можно было перестать пользоваться словом «польза» как освобождением от проверки.

* * *

Вечером в библиотеке Ян помог Марине открыть нужный учебный материал. Потом сел за свой чертёж. Леся разговаривала с Борисом по согласованному каналу. Рая закрывала расписание недели. Никто не обращался к одному главному креслу в другом городе.

Мира смотрела на короткую общую видеосвязь и понимала: система стала зрелее не оттого, что научилась решать за людей больше. Часть зрелости заключалась в том, что людям стало яснее, где решение остаётся у них и как продолжать работу, когда помощник недоступен.

ЧАСТЬ V. ОБЩЕЕ ДЕЛО

17. День двух дверей

Новую библиотеку открыли в четверг. Не потому, что день имел особый смысл. К четвергу завершили необходимые работы, расставили проверенную мебель и подготовили людей к обычной смене.

У двери не было ленты. Марина говорила, что ей достаточно замка, который нормально открывается. Рая всё-таки принесла цветы. Их поставили так, чтобы они не мешали проходу.

Мира приехала к середине дня и обнаружила, что открытие уже произошло без неё. В зале читали. У компьютера сидел Ян. Леся помогала посетительнице найти расписание. Мужчина, привыкший приходить без десяти девять, занимал стол у окна и пока явно сравнивал свет со старым.

- Ну как? - спросила Мира.

Он посмотрел на страницу.

- Летом ещё посмотрим.

Их лето уже началось, но она не стала уточнять. Иногда человеку нужно достаточно времени, чтобы новое место перестало требовать оценки.

* * *

Ремонтную площадку открывали через неделю по второму адресу. Туда пока не перенесли все занятия. Расписание было меньше первоначального, зато соответствовало реальным людям. На стене висели имена дежурных, границы работ и способы обратиться с замечанием.

Егор провёл учебную встречу о выборе управления на настольной модели. Рассказал, что один способ может подходить в одной задаче и мешать в другой. Свою личную

историю использовал ровно настолько, насколько сам хотел. Никто не просил показать протез в действии ради убедительности.

Полина нарисовала ещё одну лодку для виртуальной задачи и подписала только имя. Большую историю семейного плавания оставила семье.

* * *

В первый день пришло меньше людей, чем ожидала Рая. Она смотрела на пустые стулья и пыталась не выдавать тревогу. Вадим спросил о дальнейшей информации для жителей. Эмма напомнила, что один день не определяет потребность всего города.

На второй день пришло больше, чем могли принять. Нескольким людям предложили другое время и честно объяснили ограничения. Один ушёл раздражённым. Рая хотела догнать и обещать исключение, но Марина остановила её:

- Если мы каждый раз расширяемся за счёт вечера дежурного, расписание опять становится декорацией.

Они нашли дополнительный слот на следующей неделе, согласовав оплату и наставника. Человеку сообщили вариант без требования простить им неудобство.

* * *

Мира проводила по комнате нового партнёра и вдруг услышала, как говорит «мы решили». Решение о расстановке приняли Рая, Марина и местные участники. Её собственное предложение было другим.

Она остановилась и поправилась:

- Это придумала местная команда. Я сначала предлагала иначе.

Леся подняла глаза от стола, улыбнулась и продолжила работу. Мира почувствовала, что маленькая поправка имеет больше отношения к общему будущему, чем ещё одна фотография с названием проекта.

* * *

Во второй половине дня пришла женщина с маленьким ребёнком. Она спросила, можно ли посидеть двадцать минут, пока ждёт встречи неподалёку. Увидев компьютеры и учебные столы, начала объяснять, что ничего не собирается проходить и записываться тоже не будет.

Марина показала место, где ребёнок мог спокойно рассматривать книги, и рассказала об обычных правилах зала. Женщина села так осторожно, будто временно заняла чужую должность.

Мира наблюдала издалека. В их отчёте этот визит мог не появиться среди учебных результатов. Но именно возможность не доказывать специальную цель отличала общественное место от бесконечной воронки участия.

Позднее ребёнок подошёл к макету, который Соня оставила возле учебной комнаты. Марина объяснила, когда его можно будет рассмотреть с наставником. Мать записала время, но ничего не обещала. Они ушли после своей встречи и не оставили восторженного отзыва.

- Кажется, ей было нужно просто подождать, - сказала Мира.

- Бывает, - ответила Марина. - Не каждый человек должен за двадцать минут стать участником Возрождения.

Мира рассмеялась. Потом внесла маленькое изменение в текст приглашения: пользоваться местом можно и без большого плана. Фраза не увеличивала торжественность проекта. Зато избавляла посетителя от необходимости заранее придумывать себе полезную роль.

* * *

К вечеру в читальном зале стало тихо. Марина села у окна с книгой. Она не читала долго - через несколько минут понадобилась помощь посетителю. Но успела две страницы и потом отметила это как личное событие дня.

Рая записывала замечания. Денис уточнил одну деталь размещения. Даша согласовала исправление. NOVA помогла собрать общую памятку по новым адресам, и люди проверили её, пройдя указанные маршруты и сверив часы работы.

Мира смотрела на всё это и не могла назвать момент, когда помещение стало живым. Не было единого сигнала. Один человек поставил чашку, другой спросил о книге, третий раздражённо поправил стул. Общая жизнь входила без торжественного объявления.

* * *

Перед уходом Марина дала Мира запасной экземпляр бумажной памятки.

- Чтобы не заблудилась в следующий раз.

- Я уже знаю.

- Это обычно говорят люди, которые приходят к старой двери.

Мира положила листок в сумку. Два адреса были напечатаны одинаково крупно. Ни один не назывался второстепенным.

На площади она остановилась и посмотрела на окна. В обоих помещениях горел свет, за который теперь отвечали разные люди по понятному расписанию.

Небольшая вещь. Достаточно большая, чтобы ради неё стоило работать несколько месяцев.

18. Пустое кресло

Эмма ушла в отпуск в понедельник. В воскресенье вечером отправила последнее рабочее сообщение: где лежит подтверждённое расписание и кому обращаться по каждой задаче. Затем отключила уведомления проекта.

Во вторник Мира трижды открыла их переписку. Первый раз не нашла счёт. Второй - не помнила, кто согласовал доставку. Третий - просто хотела, чтобы кто-нибудь подтвердил: она ничего не забывает.

Первые два вопроса решила по документам. Третий пришлось выдержать самостоятельно.

К четвергу оказалось, что один расход не учли вовремя. Не катастрофа, но потребовалось изменить небольшую закупку. Мира хотела записать это как сбой замещения. Потом поняла, что Эмма раньше тоже сталкивалась с неожиданностями. Просто они редко замечали, сколько поправок удерживает один человек.

* * *

В библиотеке Рая решала похожую задачу. Марина взяла несколько свободных дней после переезда. Новый сотрудник знал основные процедуры, но не всех посетителей и не каждую привычку. Люди спрашивали, когда вернётся «настоящая хозяйка».

Рая не обижалась за коллегу, а представляла его по имени и объясняла полномочия. Уважение к прежнему опыту не должно было лишать нового человека права работать.

Одна посетительница всё равно ушла и решила дождаться Марины. Её не заставляли немедленно доверять заменяющему сотруднику. Но остальным не предлагали считать эти дни ненастоящими.

* * *

Вадим приехал на обычную смену без предупреждённого показательного занятия. Визит согласовали с ответственными, но не перестраивали расписание. Он увидел задержку, спокойную работу, пустой час и сложный разговор с человеком, чью задачу мастерская не могла взять.

- В отчёте это будет выглядеть как отказ, - сказал он потом.

- Это и был отказ, - ответила Рая. - Мы не умеем сделать то, что он просит, с нужной ответственностью. Помогли найти, куда обратиться. Обещать больше было бы хуже.

Вадим долго смотрел на рабочий список. Ему требовалось объяснить совету фонда не только количество помощи, но и смысл границ.

* * *

Вечером Мира сказала Льву, что скучает по Эмме. Не только по её работе. Лев предложил написать обычное сообщение без вопроса и без скрытой просьбы.

Она отправила фотографию Бориса, который пытался найти контейнер подходящего размера для супа. Эмма ответила на следующий день снимком моря. Никакой координации не последовало.

Мира почувствовала неожиданное счастье от того, что человек может быть далеко и не обязан немедленно возвращаться в общую полезность.

* * *

К концу отпуска обнаружились три задачи, которые нужно было перераспределить окончательно, и две привычки, от которых можно было отказаться. Эмма вернулась, выслушала результаты и не забрала всё обратно из желания быстро восстановить порядок.

- А вот это теперь ваша работа, - сказала она Льву и Мире.

Они кивнули с тем видом, с каким люди признают долгосрочность последствий собственного взросления.

Эмма привезла чай и рассказала, что впервые за несколько лет дочитала длинный роман. Борис спросил, хорошо ли там организована мастерская. Она бросила в него салфеткой.

* * *

В тот же день Мира окончательно подтвердила дату своего отъезда. В календаре появился её отсутствующий месяц, затем второй. Внутри всё ещё поднималась тревога: а если без неё выберут не то?

Теперь у вопроса было продолжение. Что именно означает «не то»? Опасное, нечестное, неработающее - или просто отличающееся от её замысла?

Она записала это в тетради и передала команде не тревогу целиком, а конкретные обязанности и границы связи.

Кресло у окна осталось на месте. Никто не собирался превращать его в памятник или запрещать другим садиться.

19. Письма из других городов

После публикации отчёта пришли новые письма. Одни просили готовую платформу. Другие - помощь с помещением. Третьи хотели использовать название Synthetic Renaissance для собственных мероприятий. В нескольких письмах люди просто рассказывали, что делают похожую работу без всякого названия.

Мира сначала почувствовала торжество. Потом посмотрела на календарь команды.

Они не могли одновременно поддержать всех. Признать это было труднее, чем написать вдохновляющий ответ.

Рая предложила разделить то, чем можно поделиться сразу, и работу, требующую конкретного участия. Общие разрешённые материалы подготовили с ясными условиями использования и указанием авторства. Частные документы, чужие данные и материалы с иными ограничениями в пакет не включали. Если команда обещала консультацию, у неё должны были существовать время и ответственный человек.

* * *

Самое неприятное письмо содержало красивую презентацию будущей сети. Её авторы предлагали быстро открыть множество площадок под общим именем, используя их историю как подтверждение метода. В презентации был снимок Егора с публичного вечера и сокращённая цитата, из которой исчезли ограничения опыта.

Публикация фотографии в одном контексте не означала его согласия на эту рекламу. Егор попросил убрать материал и исправить описание. Мира поддержала запрос от имени своей части проекта, не выдавая его за общую юридическую

оценку всех прав на свете. Переписку вели конкретно, через ответственных людей.

После обсуждения презентацию изменили, снимок удалили, часть утверждений сняли. Сотрудничество в предложенном виде не состоялось.

Егор сказал, что ему жаль потерянной возможности. Мира ответила, что ей тоже. Им не требовалось изображать любой отказ удовольствием.

* * *

Другое письмо пришло из маленькой мастерской, где работали четыре человека. Они не хотели нового бренда. Просили материалы по организации наставничества и описания допущенных ошибок.

Лев подготовил ответ, Рая добавила практические замечания, Марина - то, чего не было в их первой версии. Получился документ, в котором удаchi занимали меньше места, чем условия, ограничения и вопросы для местной команды.

Через две недели пришла благодарность. Люди использовали только часть материалов и сделали иначе. Мира сначала искала в их описании свою схему, затем остановилась. Помощь не обязана была оставлять узнаваемый отпечаток на всём, к чему прикоснулась.

* * *

Вадим предложил фонду годовую поддержку двух действующих площадок и ограниченную программу обмена опытом. Без обещания десяти новых адресов. С оплатой сопровождения, открытым описанием результатов и заранее обозначенным пересмотром в конце периода.

Совет согласовал меньший объём, чем он просил. Город подтвердил свою часть библиотечных расходов. Несколько платных учебных договоров покрывали отдельные занятия и не давали заказчикам права определять доступ обычных

посетителей. Остаток программы сократили до реального бюджета.

Это не было вечным решением денег. Но впервые следующий год не состоял только из надежды, что кто-нибудь снова переработает бесплатно.

* * *

Общее соглашение между командами обсуждали долго. Кто отвечает за материалы, сопровождение, расходы, решения на месте? Как прекращается участие? Что остаётся доступным и на каких условиях? Какие обещания нельзя давать от имени другого города?

Профильные вопросы проверяли с соответствующими специалистами. Художественная красота идеи не делала людей автоматически компетентными во всех договорах и технических деталях.

Когда обсуждение закончилось, Мира почувствовала странную лёгкость. Synthetic Renaissance переставал быть прежде всего её рассказом о будущем. Появлялись другие авторы, другие решения, другой темп.

* * *

Леся спросила, считается ли их маленькая мастерская частью большого движения, если они не хотят проводить большие конференции.

- Если вы сами так выбираете и понимаете, за что отвечаете, - сказала Мира. - Размер сцены здесь мало что решает.

Девушка кивнула и вернулась к работе. Ей нужно было закончить простую модель к следующему занятию.

На столе рядом лежала стопка писем. Некоторые уже получили ответ. Другие ещё ждали. Мира больше не считала ожидание доказательством того, что должна немедленно стать больше собственных сил.

20. Возрождение разума

Зоя предложила последний большой разговор провести на крыше старого дома, где друзья устроили небольшой вечер наблюдений. Не лабораторное исследование, не публичную лекцию - встречу людей, которым хотелось посмотреть на небо и поговорить без экрана между ними.

Туда могли подняться не все, поэтому основную встречу перенесли в доступный двор, а наблюдения через телескоп организовали в подходящем месте. Денис заметил, что иногда лучший способ увидеть звёзды начинается с пересмотра красивой идеи о крыше.

Борис привёз термос. Тая - тихую музыку, которую вскоре выключила, потому что разговору она не понадобилась. Олег оставил микрофон дома. Мира была благодарна: вечер не собиравшийся заранее становиться архивом.

* * *

Разговор начался с вопроса Сони: что же они в итоге называют Возрождением разума? Больше знаний? Новые системы? Новые способности тела? Или общество, которое умеет всё это не разрушить?

Лев сказал, что не хочет выбирать только одно. Искусственный интеллект может расширять доступ к объяснениям, помогать исследованию, брать на себя часть трудной работы. Но возможность сама по себе не устанавливает, кому достанется польза и кто оплатит ошибки.

Егор добавил, что желание изменить тело не должно требовать оправдания. Денис - что желание не менять его тоже. Марина сказала, что новые знания мало помогают, если человеку негде сесть и некому задать первый неловкий вопрос.

Никто не предложил окончательного определения, после которого все остальные могли бы замолчать.

* * *

Мира спросила Зою о созданном разуме. После всех практических дел ей хотелось вернуться к тому, с чего когда-то начиналось её любопытство.

- Мы так и не знаем, есть ли у NOVA переживание. Не выглядит ли это поражением?

- Неизвестность не становится поражением только потому, что история подошла к последней главе, - ответила Зоя. - Важно, что вы не сделали из желания ответа право выдумать его.

- А если однажды основания изменятся?

- Тогда придётся пересматривать выводы и практику. Именно поэтому полезно не превращать нынешнюю позицию в веру, которую нельзя поправить.

Арсен, приехавший к вечеру, возразил против части их осторожности. Самир задал уточняющий вопрос. Спор продолжился. Никто не воспринимал разногласие как помеху праздничному единству.

* * *

Тая сказала, что ей хочется большего будущего, чем набор ограничений. Она мечтает о музыке, которую пока невозможно сыграть, о новых способах воспринимать мир, о встречах людей, которые сейчас не находят друг друга.

Мира почувствовала облегчение от этих слов. За последние месяцы они так много исправляли, что иногда становилось трудно произнести собственное желание вслух.

- Мне тоже хочется далеко, - сказала она. - Я не хочу, чтобы осторожность стала оправданием отсутствия смелости.

Рая ответила, что смелость нужна и для обещания, и для отказа от обещания, которое нельзя выполнить. Но в конце всё равно должна оставаться работа, открывающая возможности. Иначе осторожность действительно превращается в неподвижность.

* * *

Над двором постепенно появлялись звёзды. Полина спросила, будут ли люди когда-нибудь жить возле других. Никто не дал ей срок. Лев рассказал, какие вопросы пришлось бы решать, отделяя известное от воображаемого и не превращая разговор в готовую научную справку. Девочка сказала, что пока хочет построить лодку, которая не заваливается на повороте.

Борис одобрил масштаб ближайшей задачи.

Мира подумала, что дальняя мечта и маленькая работа не конкурируют. Иногда именно между ними человек находит направление: достаточно большое, чтобы не потерять любопытство, и достаточно конкретное, чтобы утром сделать следующий шаг.

* * *

Позже, когда все начали расходиться, Соня вернулась к своему вопросу.

- Так что написать в начале общей книги материалов?

Мира посмотрела на людей, уносивших чашки, складывавших стулья, споривших о следующей встрече.

- Напиши, что разум становится богаче, когда у большего числа людей появляется возможность участвовать в его развитии. А дальше пусть будет наша работа и её пределы. Без обещания, что мы уже знаем всё остальное.

Соня записала, затем изменила несколько слов. Мира не попросила вернуть свою версию.

ЧАСТЬ VI. ОТКРЫТАЯ ДВЕРЬ

21. Последний вопрос к NOVA

Мира пришла в мастерскую рано. До отъезда оставалось три дня. В комнате пахло деревом, пылью и чаем, который кто-то хранил в неплотно закрытой банке. За окном разгружали фургон. Всё было слишком обыкновенным для разговора, который она долго считала необходимым завершением.

NOVA работала в согласованном режиме. На экране были учебные материалы и незаконченная общая заметка. Мира открыла новый сеанс, не подключая чужие записи.

- Я хочу задать тебе вопрос, - сказала она. - Но, кажется, больше всего боюсь получить красивый ответ.

Система предложила сформулировать вопрос и отдельно обсудить основания ответа. Это было разумно, полезно и совершенно не избавляло Миру от желания услышать нечто большее.

Она села.

- Что останется от нашей работы, если я уйду?

* * *

NOVA перечислила доступные ей сведения: материалы, распределённые обязанности, работающие площадки, подготовленные люди, договорённости на следующий период. Отдельно отметила, что не может гарантировать их сохранение или оценить всё, что происходит вне доступной информации.

Мира прочла ответ. В нём не было признания любви, пророчества, обещания помнить её всегда. Несколько лет назад она, возможно, почувствовала бы недостаток. Теперь

увидела ещё и уважение к пределам того, что система вправе утверждать в выбранной роли.

- А я хотела спросить, имело ли это смысл.

NOVA предложила рассмотреть, чья жизнь и какие задачи изменились, какие цели были достигнуты, какие последствия требуют исправления. Ответ можно было строить по наблюдениям и человеческим оценкам, но окончательный смысл не выводился из одной сводки.

Мира улыбнулась.

- То есть последнее слово опять не твоё.

- Я могу помочь вам рассмотреть вопрос. Это не делает мой ответ окончательным решением о ценности вашей работы.

* * *

Она закрыла глаза. Ей хотелось, чтобы разум, который они создавали и развивали, однажды обернулся к ней изнутри собственной жизни и сказал что-то, не сводимое к полезному ответу. Она не знала, случилось ли это здесь и возможно ли будет надёжно узнать. Само желание не становилось свидетельством.

Мира открыла глаза и задала другой вопрос:

- Что мы ещё не передали команде перед моим отъездом?

На этот раз ответ можно было проверить. NOVA указала на незакрытый пункт в общем списке: местная команда не получила окончательную версию описания одного учебного занятия. Мира проверила, связалась с ответственными в рабочем порядке и завершила передачу.

Маленькое дело не заменяло большого вопроса. Просто большое незнание не освобождало от маленькой обязанности.

* * *

Позже пришёл Лев. Увидел её возле экрана и спросил, состоялся ли прощальный разговор.

- Я не прощаюсь навсегда.

- Знаю. Но ты всё равно хотела спросить что-нибудь последнее.

Она рассмеялась. Он слишком хорошо её знал.

Мира рассказала о вопросе смысла. Лев сел рядом и долго молчал.

- Я раньше хотел, чтобы NOVA доказала, что мы построили нечто великое, - сказал он. - Теперь мне важнее не заставлять её голосом подтверждать то, что должны оценивать люди и проверка.

- Ты перестал хотеть великого?

- Нет. Просто у него появился более длинный список расходов.

* * *

Они прошли по комнате. На столе лежали детские рисунки, взрослые чертежи, коробка с инструментами и книга Марины, забытая во время приезда. Деревянная птица стояла у окна. Мира поправила её и сразу убрала руку: она не падала, просто стояла не так, как обычно.

Перед уходом Мира завершила сеанс. NOVA сохранила только подтверждённые рабочие материалы в установленном порядке. Личный разговор не стал автоматически достоянием всей сети.

В комнате стало тише.

Мира не увидела в этой тишине окончательного ответа о сознании. Но перестала считать отсутствие окончательного ответа незавершённостью собственной жизни.

Последний вопрос к NOVA на тот день оказался простым и проверяемым. Остальные вопросы она забрала с собой - туда, где люди ещё будут спорить, исследовать и менять мнение.

22. То, что мы сделали руками

Проводы решили соединить с обычным общим ужином. Эмма запретила готовить столько, будто Мира отправляется кормить неизвестную цивилизацию. Борис всё равно принёс большую кастрюлю. Лидия сказала, что спорить поздно: суп уже существует.

Приехали Рая и Марина. Пётр прислал привет и фотографию воздушного змея, который наконец летел. Леся была на смене в ремонтной комнате и подключилась ненадолго. Никто не требовал её присутствия ради красивой общей фотографии.

Егор пришёл с Полиной. Она принесла бумажную лодку для Миры и предупредила, что в воду её лучше не ставить. Этот экземпляр был для мыслей.

- Хорошо, что есть инструкция, - сказала Мира.

- Я научилась у вас. Вы всё время даёте людям вещи, а потом долго объясняете, чего они не делают.

Комната взорвалась смехом. Егор закрыл лицо ладонью, но улыбался.

* * *

За столом каждый рассказал о вещи, которую запомнил. Не обязательно о большом успехе.

Даша вспомнила шкаф, который на плане никому не мешал. Денис - калитку, ключ от которой всегда находился у отсутствующего человека. Тая - день, когда закрыла ноутбук до того, как придумала ещё одно улучшение. Олег - первую прогулку без микрофона после нескольких месяцев записей.

Лев рассказал о моркови, которую резал, пока Самир проверял его документацию. Самир уточнил, что морковь

оказалась полезнее некоторых комментариев Льва в тот момент. Борис потребовал включить этот эпизод в обязательную подготовку разработчиков.

Мира слушала и замечала, как их история распадается на множество историй, в каждой из которых она не занимает центрального места. От этого общее прошлое не становилось меньше.

* * *

Олег поднял стакан и сказал, что не хочет произносить речь о том, как техника спасла его от горя. Горе не исчезло. Но появились люди, дела и способы обращаться с памятью, которые помогли ему жить дальше без обязательства вычеркнуть прошлое.

Лера сидела рядом. Она собиралась учиться в другом городе. Олег гордился, тревожился и уже успел предложить слишком много помощи. Дочь пообещала звонить и попросила не превращать это в ежедневный экзамен на благополучие.

Он согласился не сразу, зато вслух.

Егор рассказал о продолжении своей программы. Условия периодически пересматривались, некоторые функции оставались полезными, другие он использовал редко. Жизнь не стала бесконечным удачным испытанием. Но он закончил с Полиной ещё одну модель, сохранил время на их встречи и не считал каждую паузу отказом от будущего.

Денис сказал, что рад за него. И что его собственный лучший результат месяца - поездка, в которой никто не предлагал занести его «для удобства» вместо работающего входа.

* * *

Марина подарила Море читательский билет новой библиотеки.

- Теперь можешь приходить без выступления.

Мира посмотрела на простую карточку и почувствовала, что это один из самых точных подарков, которые получала. Право быть посетителем места, которое помогла создать. Не отвечать за него каждую минуту и не становиться лишней, когда перестала руководить.

Рая передала копию плана на следующий год. В нём были подписи ответственных людей, бюджет, даты пересмотра и несколько ещё не решённых вопросов. Мира открыла последнюю страницу.

- Здесь нет моего согласования.

- Здесь оно не требуется, - ответила Рая.

Пауза продлилась секунду. Потом обе рассмеялись.

* * *

После ужина никто не объявлял, кто моет посуду. Люди распределились сами, хотя не идеально: двое одновременно вытирали стол, а мусор сначала забыли. Эмма заметила пакет и не понесла его молча. Спросила, кто возьмёт. Взял Лев.

Мира стояла у окна с бумажной лодкой. Ей хотелось сохранить вечер целиком и одновременно хотелось, чтобы он просто случился, не становясь ещё одним материалом проекта.

Она выбрала второе.

Когда свет начали выключать, в комнате всё ещё пахло супом, чаем и свежим деревом. Будущее оказалось не стерильным залом без прошлого. Оно приходило туда, где люди оставляли следы работы и умели после себя убрать.

23. Семь незаконченных дел

В последний рабочий день перед отъездом Мира составила список незаконченного. Он занял больше страницы. Сначала ей стало тяжело: столько лет, а всё ещё документы, вопросы, проверки, чужие письма.

Потом она заметила, что многие пункты уже принадлежат другим людям. Не как сброшенная обязанность, а как принятая работа. Она зачеркнула своё имя там, где оно стояло по привычке, и оставила только действительные задачи.

Осталось семь.

Не семь загадок мироздания. Семь обычных дел: вернуть книгу, передать ключ, проверить последнее согласование, ответить на письмо, закончить заметку, убрать свой стол и поговорить с человеком, которому давно обещала время.

Она решила не превращать совпадение числа с количеством книг в пророчество. Просто начала с библиотеки.

* * *

Марина приняла книгу и спросила, понравилась ли. Мира поняла, что половину читала слишком уставшей и почти не помнит. Продлила бы ещё на неделю, если бы не поездка.

- Возьмёшь потом, - сказала Марина. - Книги не обязаны быть сданы в память с первого раза.

Ключ передали по принятому порядку. Последнее согласование проверили. В письме Мира отказалась от выступления, на которое не оставалось времени, и предложила общие материалы без обещания личной поддержки. Отказ занял четыре строки вместо прежнего длинного оправдания.

Заметку для исследовательской группы она закончила к обеду. В ней были вопросы о взаимодействии, ожиданиях и проверке полезности. Ни слова о том, что их мастерская решила проблему человеческого будущего.

* * *

На столе нашлись старые распечатки, карандаши, винт неизвестного происхождения и записка Сони: «Не выбрасывать, это моя непонятная деталь». Мира вернула деталь владелице. Часть бумаг убрала в рабочий архив по установленным правилам, лишнее уничтожила, не сохраняя всё только из страха потерять историю.

Зелёную тетрадь взяла с собой. Синюю и серую оставила в личной закрытой полке: в них были не только общие материалы. Команда получила необходимые рабочие сведения отдельно, без требования читать всю её жизнь между заметками.

Деревянную птицу она не тронула.

* * *

Последним делом был разговор с Ниной. Они давно собирались пройтись без обсуждения текущих задач. Мира несколько раз переносила встречу ради того, что называла срочным. Теперь Нина предложила купить мороженое и пойти к реке.

Они говорили о поездке, о страхе начать снова в другом месте, о людях, которых редко видели за работой. Нина спросила, кем Мира чувствует себя без мастерской.

Ответ оказался труднее ожидаемого. Исследовательницей, подругой, уставшим человеком, которому интересно многое. Ни одно слово не обладало прежней устойчивостью.

- Возможно, не нужно выбирать одну должность для всей жизни, - сказала Нина.

Мира посмотрела на воду. Егор и Полина где-то выше по берегу испытывали новую лодку. Она знала об этом, но не собиралась превращать случайное совпадение маршрутов в общую сцену. У людей мог быть свой день.

* * *

На обратном пути они встретили Веру. Та рассказывала внуку, как устроен старый мост. Не всё помнила точно и прямо это сказала. Мальчик предложил спросить помощника. Вера ответила, что можно поискать сведения позже, а сейчас хочет досказать то, что видела сама.

Мира улыбнулась. В этой фразе было место и знанию, и памяти, и машине, и человеческому голосу. Никому не требовалось занять всё пространство.

* * *

Пока они возвращались к мастерской, Мире позвонил знакомый, прочитавший общий отчёт. Он говорил доброжелательно, но спросил прямо:

- Вы начали с будущего разума, а пришли к двум помещениям и расписанию. Тебе не кажется, что замысел стал слишком маленьким?

Она остановилась у перехода. Вопрос задевал именно потому, что иногда возникал у неё самой.

- Если считать два адреса готовым ответом для человечества, конечно, это слишком мало, - сказала Мира. - Я так не считаю. Мы сделали ограниченную работу, узнали её цену, увидели ошибки. Другие смогут проверить, что из этого им подходит. Исследование разума от этого не заканчивается.

- Но хотелось же большего?

- И сейчас хочется.

Она не стала доказывать, что маленькое автоматически лучше большого. Большие задачи оставались большими и

требовали ресурсов, знаний, сотрудничества. Но масштаб желания не освобождал от необходимости показать, что уже сделано и на каких основаниях можно двигаться дальше.

После разговора Нина спросила, стало ли Мире обидно.

- Немного. И полезно. Я не хочу, чтобы наша история стала слишком удобной для нас самих.

Они перешли дорогу. Впереди была мастерская, в которой требовалось закончить несколько обычных дел. Дальние вопросы никуда не исчезли. Просто не заняли собой весь тротуар.

* * *

Вечером список закончился. Большие нерешённые вопросы остались: сознание, власть, доступ, труд, будущее тела, цена поддержки, справедливость. Они не уместились бы даже в семь тетрадей.

Но семь дел этого дня были завершены.

Мира закрыла блокнот и почувствовала облегчение, которое не требовало окончательного ответа обо всём. История могла закончиться здесь, хотя мир продолжал нуждаться в работе.

Она выключила настольную лампу. Завтра предстояла дорога.

24. Открытая дверь

Утром Мира зашла в мастерскую за зарядным устройством, которое всё-таки забыла. Это показалось ей справедливым: после такого тщательного завершения дел должна была остаться хотя бы одна человеческая подробность.

Внутри уже работали. Самир проверял учебную среду. Соня объясняла новому участнику задачу. Эмма разговаривала с Раей. Борис спорил с крышкой ящика, не соглашавшейся с его представлением о геометрии.

NOVA помогала найти несколько материалов для занятия. Один предложенный источник не подходил по уровню, Соня заменила его. Разговор продолжился. Не произошло ни чуда, ни разоблачения машины. Обычная совместная работа требовала внимания и получала его.

Мира взяла зарядное устройство со стола. Никто не попросил её срочно решить проблему перед уходом.

* * *

У двери появился мальчик с небольшой коробкой. С ним была женщина, которая выглядела так, будто заранее готовилась объяснять, почему они отвлекают занятых людей. Мальчик держал сломанную механическую игрушку.

- Нам сказали, здесь можно спросить, - произнесла женщина.

Мира уже открыла рот, чтобы ответить. Затем увидела, как Соня подходит к ним.

- Можно. Давайте сначала посмотрим, чем мы можем помочь и кто сегодня работает с такими вещами.

Она не обещала починить всё. Не отправила их немедленно заполнять форму. Позвала дежурного наставника и освободила место на столе.

Мира осталась у порога. Ей не требовалось исчезать, чтобы другие действовали. Достаточно было не занимать всё пространство своим первым ответом.

* * *

Лев проводил её до станции. Чемодан оказался тяжелее, чем она считала: в него попали книги, зелёная тетрадь и бумажная лодка в жёсткой коробке. Лев предложил в следующий раз разработать более лёгкую философию.

На платформе они долго говорили о мелочах. О погоде, о пересадке, о том, где лежат документы. Всё важное уже было сказано и всё равно оставалось несказанным.

- Ты вернёшься? - спросил он.

- Конечно. Только, наверное, не совсем туда же.

- Хорошо. Мы тоже постараемся не стоять на месте из вежливости.

Она обняла его. Поезд подошёл без уважения к сложности момента.

* * *

Из окна Мира увидела город: крыши, пустырь, школьный двор, маленькую мастерскую, которую отсюда нельзя было различить. Где-то Марина открывала библиотеку. Рая уточняла расписание. Пётр учил внука держать нитку воздушного змея. Олег шёл по улице и слушал её без записи. Егор, возможно, готовил обычный завтрак.

Ни одна из этих жизней не была доказательством правильности всего проекта. Каждая имела собственные причины продолжаться.

Мира достала тетрадь. На первой свободной странице написала: «Что мы хотим узнать?» Потом добавила: «Кому это может помочь и кто должен участвовать в ответе?»

Она не пыталась сделать из двух вопросов универсальный метод. Просто знала, что снова начнёт торопиться, и хотела оставить себе хорошее напоминание.

* * *

В мастерской тем временем разобрались с игрушкой. Дежурный объяснил, что можно проверить сегодня, а что потребует другого специалиста. Мальчик слушал внимательно. Соня предложила ему отдельно собрать безопасную учебную модель, чтобы понять похожий принцип.

- Я сам смогу?

- Попробуешь. Если понадобится, попросишь помощи.

Он поставил коробку на край стола и сел.

NOVA подготовила несколько вариантов объяснения по проверенным материалам. Соня выбрала один и изменила начало. Борис принёс нужную деталь. Эмма напомнила о времени занятия. Никто не произнёс слов о новой эпохе.

* * *

Возрождение не вошло в комнату как победитель. Оно не отменило старые ошибки и не гарантировало, что новые не появятся. Оно было в доступном месте, в оплаченном времени, в проверенном объяснении, в возможности сказать «я не понял» и услышать спокойный ответ.

Оно было и в смелости хотеть большего: создавать новые инструменты, искать неизвестные формы разума, менять привычные пределы, не требуя от каждого человека одного и того же будущего.

За столом мальчик повернул деталь и посмотрел на Соню.

- А если сделать по-другому?

Она подвинула бумагу.

- Покажи.

Дверь мастерской оставалась открытой.

Эпилог. Через пять лет

За пять лет многое изменилось и не всё получилось.

Одна из площадок, с которыми они делились материалами, закрылась после потери помещения. Её участники сохранили часть занятий в библиотеке, но прежнюю программу восстановить не смогли. Другой проект вырос так быстро, что пришлось остановить расширение и заново распределять работу. Несколько хороших идей остались в папках. Не каждый отказ оказался мудростью; иногда просто не хватило денег, времени или умения.

В двух первых городах работа продолжалась. Состав команд изменился. Фонд поддерживал уже другие части программы, городские договорённости пересматривались, платные занятия то помогали бюджету, то требовали сокращения. Никто не называл это окончательной устойчивостью. Но теперь было кому замечать проблему раньше, чем один усталый человек исчезнет вместе со всем расписанием.

Леся училась и работала, иногда приезжала проводить занятия. Будильник по-прежнему стоял у соседки, а однажды снова сломался. На этот раз его ремонтировал другой человек. Леся расстроилась на несколько секунд, потом рассмеялась: вещь не обязана была всю жизнь подтверждать её первое достижение.

Ян нашёл работу, гдегодились новые навыки. Путь занял дольше, чем ему хотелось, и включал отказы, дополнительное обучение и задачи, которые не получались с первого раза. Иногда он помогал начинающим в библиотеке. Лучше всего у него получалось замечать тех, кто слишком быстро говорит: «Наверное, мне ещё рано».

Пётр приезжал реже. Воздушный змей висел у внука в комнате. Борис и Лидия однажды отправились в поездку без ящика инструментов. По рассказам Бориса, мир за это время едва не развалился, но независимых подтверждений не было.

* * *

Полине исполнилось пятнадцать. Она увлеклась проектированием и иногда резко критиковала собственные прежние лодки. Егор не спешил защищать их красоту. Предлагал оставить хотя бы одну, чтобы помнить, с чего начиналось умение.

Его устройства и условия сопровождения за эти годы менялись. Приходилось учиться, выбирать, отказываться от неподходящего. Он не стал человеком без усталости. Но всё чаще замечал момент, когда новые возможности начинали превращать в требование делать больше. И чаще успевал спросить: «Я этого хочу?»

Олег продолжал записывать город. Лера жила отдельно и иногда участвовала в его проектах. Архив Аси оставался семейным, неодинаково важным в разные дни. Он не требовал постоянного возвращения и не был заменён убедительным искусственным собеседником от её имени.

* * *

NOVA изменилась. Обновлялись компоненты, материалы, способы работы. Люди документировали существенные изменения, проверяли задачи и не выдавали сохранённое название за доказательство неизменной внутренней сущности. Исследования продолжались. Одни вопросы получали более точные формулировки, другие оставались открытыми.

Мира вернулась из первой поездки, потом уезжала снова. Она уже не руководила каждой частью сети. Иногда её приглашали как исследовательницу, иногда как старую

знакомую, иногда просили просто не мешать людям заканчивать занятие.

Ей нравились не все изменения. Она научилась различать повод для серьёзного возражения и тоску по времени, когда всё помещалось в одной комнате.

* * *

Однажды осенью Мира пришла в библиотеку без предупреждения. Марина была занята с посетителем. У окна сидела девушка с тетрадью, рядом мужчина читал газету с телефона и время от времени недовольно вздыхал. Свет падал на стол иначе, чем в старом здании, но уже никто не сравнивал его вслух.

Мира села. Достала книгу. Прочла несколько страниц.

Потом рядом остановилась девочка.

- Вы здесь работаете?

Мира подумала.

- Иногда. А что ты хотела спросить?

Девочка показала рисунок странного устройства. Оно должно было делать сразу несколько вещей, часть из которых явно мешала друг другу.

Мира почувствовала знакомое желание быстро исправить замысел. Затем посмотрела на автора рисунка.

- Расскажи, для чего тебе это нужно.

Девочка села напротив и начала объяснять.

За окном шёл дождь. В соседней комнате работал помощник. Где-то люди спорили о новых формах разума, открывали лаборатории, закрывали проекты, учились жить с изменившимися возможностями.

Будущее не было закончено.

Но теперь в нём стало немного больше места для чужого первого вопроса.

Приложение I. Семь разговоров о будущем

Это приложение завершает темы романа, не превращая поступки героев в универсальную инструкцию. Перед нами вымышленная история. Её убедительность не заменяет научного доказательства, а удачный исход отдельной сцены не гарантирует такого же результата в другой жизни.

Разум и право не знать

NOVA помогает героям, ошибается, меняется, участвует в работе. Вопрос о возможном внутреннем опыте системы не получает окончательного ответа. Так устроен финал: неопределённость остаётся частью исследовательской задачи, а не техническим недочётом, который нужно устранить последней репликой.

Люди могут изучать механизмы, сравнивать объяснения, уточнять основания своих выводов. При этом нельзя считать человеческое желание встретить иной разум достаточным свидетельством встречи. Нельзя и объявлять вопрос бессмысленным только потому, что ответ пока не найден.

Мира заканчивает разговор с NOVA конкретной проверяемой задачей. Это не поражение любопытства. Она сохраняет большой вопрос и одновременно делает то, за что уже отвечает.

Тело и разнообразие желаний

Желание Егора расширить возможности остаётся важным. Позиция Дениса не отменяет его выбора. Собственное отношение человека к телу нельзя вывести из общей программы прогресса, как нельзя навязать одинаковый отказ от изменений во имя сохранения человеческого.

Технология может быть долгожданной, трудной, полезной в одних задачах и неподходящей в других. Возможность пересматривать её участие в жизни не уменьшает ценность исследования. Она помогает не превращать однажды принятое решение в обязанность сохранять энтузиазм при любых обстоятельствах.

В финале устройство Егора не исчезает и не решает всё. Оно входит в жизнь, у которой остаются семья, работа, деньги, усталость, любопытство и собственный темп.

Труд и невидимое время

Эмма, Марина, Пётр и другие герои выполняют работу, которую легко назвать участием сообщества и забыть посчитать. Но за общим словом стоят конкретные часы, руки, навыки и отложенные личные дела.

Роман не объявляет любую добровольную помощь эксплуатацией. Подарок может быть свободным и радостным. Проблема возникает, когда подарок незаметно превращается в постоянное ожидание, а отказ - в недостаток преданности общему делу.

Отпуск Эммы и сокращение участия Петра показывают качество организации яснее, чем праздничный день. Если работа может продолжаться только за счёт бесконечной доступности одного человека, она ещё не получила устойчивой формы.

Память и границы общего

Олег не отдаёт семейную историю для рекламы сети. Марина не превращает старую тетрадь посетителей в выставку без разбора условий. Команды делятся учебными материалами, не объединяя автоматически все частные записи.

Общая польза не делает любой материал общедоступным. Согласие на один контекст не означает согласия на каждый следующий. При этом уважение к границам не запрещает

людям делиться: оно позволяет выбирать, чем именно, с кем и ради чего.

Некоторые рассказы в книге остаются только в комнате, где прозвучали. Их ценность не зависит от того, станут ли они постоянным цифровым следом.

Доступ и незаметная цена формы

Ошибка очереди возникает из вполне разумных отдельных решений. Полный запрос легче подготовить к встрече, понятную задачу проще распределить, короткий список удобнее подтвердить. Вместе эти решения задерживают людей, которым труднее всего представить потребность в требуемом виде.

Исправление не сводится к отмене всех форм или к вере в безошибочного координатора. Люди проверяют путь посетителя, добавляют другой способ обращения, пересматривают нагрузку и перестают считать одно подтверждение достаточным вниманием.

Главный вопрос здесь - кто несёт сложность процесса. Если её убрали с экрана сотрудника, она могла просто переместиться в жизнь человека перед дверью.

Доверие и способность исправлять

Публичное описание ошибки не является самоцелью. Герои ограничивают частные сведения, уточняют известные последствия, меняют порядок и проверяют результат. Они не получают автоматического прощения за откровенность.

Фонд тоже не изображён единым злодеем или бесконечным источником спасения. У него есть задачи, ограничения и разные позиции. Часть решений помогает проекту, часть вызывает конфликт, часть поддержки теряется. Общая работа требует переговоров и способности отличать компромисс от сокрытия существенного.

Доверие в романе не означает отсутствие сомнений. Оно возникает там, где можно задать неудобный вопрос, получить проверяемый ответ и увидеть, что люди способны изменить собственное решение.

Продолжение и свобода основателя

Мире трудно принять самостоятельность команды. Пока она обсуждала её как ценность, согласиться было легко. Когда другие отказались от её любимого экрана и приняли план без её подписи, ценность потребовала реальной потери контроля.

Передача работы не означает безразличия. Остаются обязанности, документы, границы связи, способы обращаться за помощью. Но основательница перестаёт считать собственное присутствие условием настоящей жизни проекта.

Так заканчивается основная история серии: люди продолжают работать, а Мира получает право быть исследовательницей, посетительницей библиотеки и человеком с другими интересами. Общее дело становится шире биографии того, кто его начал.

Приложение II. Карта общего дела

Ниже - вопросы, которые выросли из художественных ситуаций книги. Они предназначены для размышления и разговора. Это не готовый стандарт управления, не юридическая модель и не руководство по безопасному выполнению технических работ.

До большого обещания

Что уже существует на месте, куда приходит новая идея? Какие умения, отношения и привычки легко не заметить? Чего хотят сами участники? Что они предпочли бы сохранить даже ценой отказа от части нового?

Рая просит не присылать готовое будущее. Это не запрет на помощь. Это просьба начать с наблюдения и разговора, прежде чем чужой опыт получит форму обязательного образца.

Полезно отдельно назвать подтверждённое, желаемое и ещё не проверенное. Если все три части звучат одинаково уверенно, участники могут строить жизнь на обещании, которого никто на самом деле не давал.

Во время первой работы

Кто открывает помещение, отвечает на трудный вопрос, исправляет ошибку, убирает после встречи? Чьё время попало в бюджет, а чьё осталось за словами о сообществе? Что происходит, если человек заболевает, уедет или просто захочет уменьшить участие?

Каким путём приходит новый участник? Может ли он обратиться, если не знает правильных терминов, не умеет

заполнить форму или пока не понимает собственную задачу? Кто замечает, что он ушёл до регистрации?

Какие действия действительно помогает выполнять система? Кто проверяет результат? Хватает ли времени и полномочий человеку, чьё подтверждение названо контролем? Что происходит, когда помощник недоступен или его ответ не подходит?

Когда появляется успех

Что именно показывает выбранный показатель? Можно ли увеличить его, не улучшая жизнь участников? Какие результаты остаются за пределами цифры? Как отличить повторное обращение из-за продолжающейся проблемы от устойчивого полезного участия?

Успех создаёт соблазн расширяться быстрее, чем растут люди и ресурсы. Что потребуется для следующего адреса? Кто будет обучать новую команду и сопровождать старую? Не исчезает ли обычная работа за подготовкой красивого расширения?

Меньший масштаб не является достоинством сам по себе. Большой не является доказательством пользы. Важно понимать, что именно можно обеспечить на выбранном уровне и чего пока нельзя обещать.

Когда что-то не получилось

Что нужно изменить сразу, а что требует дополнительной проверки? Кому следует сообщить о последствиях? Какие сведения необходимы для честного объяснения, а какие относятся к частной жизни и не должны становиться материалом публичного отчёта?

Можно ли описать собственное решение без грамматического исчезновения ответственности? Фраза «люди недостаточно полно заполняли форму» и фраза «мы поставили скорость доступа в зависимость от полноты формы» направляют внимание в разные стороны.

Исправление не обязано завершаться общим согласием. У человека может остаться раздражение или потерянное время. Проекту всё равно нужно выполнить обещанное исправление, не требуя благодарности за признанную ошибку.

Перед передачей другим

Что можно объяснить и передать, а что пока существует только в памяти одного человека? Кто имеет право менять решение? Как различают серьёзное нарушение условий и простой выбор другого подхода? Что происходит при выходе из общего проекта?

Есть ли у основателя жизнь за пределами дела? Есть ли у команды пространство для собственной работы? Может ли помощь продолжаться без узнаваемого следа имени, бренда или любимой схемы автора?

В романе ответ появляется в обычном действии: Мира остаётся у двери, пока Соня встречает нового посетителя. Она не исчезает из общей истории. Просто позволяет ей иметь другого действующего человека.

После последней страницы

Семикнижие завершено. Его герои получили законченные этапы своей жизни, а общие вопросы остались открытыми для новых исследований и человеческих решений. Продолжение не требует восьмого тома: оно может начаться в разговоре, в лаборатории, в библиотеке, в собственной семье или в работе, которую давно хочется сделать иначе.

Читателю не предлагается немедленно основывать движение. Иногда достаточно точнее сформулировать желание, заметить невидимую работу, проверить уверенный ответ или освободить место для другого человека.

Большие перемены требуют гораздо большего. Но без этих небольших действий им трудно оставаться человеческими.

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

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.

Концепция исследует возможность новой гармонии между человеческим интеллектом, искусственным интеллектом, биологическими технологиями, робототехникой и пониманием сознания.

В серии NOVA эти вопросы получают научное, философское и художественное развитие. Заключительный том посвящён сотрудничеству, передаче опыта, доступу к знаниям и ответственности за общее будущее. Его центральный вопрос - как превратить смелую идею в дело, которое люди могут продолжать и развивать свободно.

Об этом издании

«NOVA-7. Synthetic Renaissance. Новое Возрождение» - седьмой, заключительный том основной серии NOVA. Автор - Alex Oryn. Подзаголовок: «Как будущее становится общим».

Жанр - философский роман об искусственном интеллекте, человеческих отношениях и сотрудничестве. Книга продолжает события шестого тома и завершает основные линии героев. Эпилог переносит читателя на пять лет вперёд внутри вымышленного мира.

NOVA, персонажи, организации, договорённости, технические решения, результаты и события вымышлены. История не является документальным отчётом, доказательством возникновения машинного сознания или прогнозом с установленными сроками. Практические сцены и приложения не заменяют научной проверки и профильной профессиональной работы.

Книга подготовлена в сотрудничестве с ИИ: текст создан и отредактирован с его помощью, иллюстрация обложки стенодирована. В издание входят предисловие, шесть частей, двадцать четыре главы, эпилог, два приложения и раздел об авторе.

Первое издание. 2026.

Synthetic Renaissance

Будущее принадлежит сотрудничеству.