

Американцы – «порядочные» люди

Порядочность

Слово *порядочный* в этом смысле я употреблял давно, играя в слова. Так я говорил своему начальнику: «Р.С., Вы – порядочный человек, у Вас все бумаги всегда в порядке...». Действительно, бумаги у него всегда были разложены по папкам и стопкам, и нужная бумага – а их тысячи – находилась, как правило, сравнительно быстро. А вот я – совсем непорядочный, как ни стараюсь сортировать бумаги, всегда они в куче, и на поиск тратится уйма времени.

Так вот американцы – очень порядочные. Несколько примеров

Привычная сценка. После лекции к Барбаре подходит студент и просит назначить время для консультации (appointment). И оба сразу же достают маленькие черные книжечки – еженедельники. Барбара смотрит, когда у нее есть свободное (и удобное) время, студент решает – что ему подходит, и каждый записывает в книжечку назначенное время. А если у кого-то что-то случится – обязательно, по e-mail'у или по телефону, предупредят – не получается. И в книжечку вносится поправка.

У нас, конечно, тоже продают еженедельники. И я их обычно покупаю. Но не очень регулярно там что-нибудь пишу и не слишком на них полагаюсь. Почти все держу в голове. И иногда забываю.

В Америке система этих самых appointments всюду, в любом учреждении время приема назначается заранее. К врачу, иногда – месяца за два. Дня за два-три вас предупредят – открытку пришлют, потом позвонят. Вы приходите точно к назначенному времени. И вас в это время принимают.

В нашей академической поликлинике в Москве вам тоже дают (давали – давно уж не бывал) талончик на какое-то время. Но вы придете к кабинету врача – а там «живая очередь», никто не смотрит на то, в вашем талоне написано. Очередь привычнее.

Но вернусь к еженедельникам. Таких книжечек за прошлые годы у Барбары хранится штук тридцать. Иногда, когда я что-нибудь спрашиваю, она достает книжечку за нужный год и говорит – такого-то числа такого-то года было то-то и то-то.

Бумаги

Но книжечки эти, наверное, тысячная доля того, что у нее хранится – миллионы бумаг, а теперь и сотни мегабайт в компьютере.

Вначале о бумагах. На каждое дело заводится «дело» – тоненькая желтая папка, folder по-английски (слово теперь всем знакомое, все пользуются Windows, они там нарисованы; а вот в магазинах тут я этих американских фолдеров не видел). Все бумаги, относящиеся к этому делу, складываются в эту папку. Начали мы учить немецкий – фолдер для этого. Наметилась поездка в Германию – фолдер для относящейся к этому переписке. Переписка разбухла – она как-то классифицируется, делится и фолдер «размножается».

Фолдеров – тысячи. Для них есть специальные железные шкафы-картотеки с выдвижными ящиками. У Барбары дома в кабинете несколько таких шкафов, ящиков на 20. И на работе еще больше. Но туда все не помещается. Самые нужные фолдеры хранятся в обычных картонных ящиках на полу – весь пол в ее кабинете уставлен этими ящиками, их штук десять, если не больше. С собой из Москвы в Америку и обратно возится, наверное, штук сто фолдеров. И в Москве постоянно живет несколько ящиков. А когда Барбара приезжает, я сразу иду к нашему универсаму и приношу ей несколько пустых ящиков (лучше всего из-под водки) для привезенных фолдеров. Сейчас, например, заполнено 11 ящиков.

Основная масса бумаг относится, конечно, к работе. Копии чужих статей. Свои статьи, варианты, рукописи. Материалы к читаемым курсам лекций, так сказать, их информационное обеспечение. С самого начала печатается план курса – когда какая лекция, что к ней читать, какое домашнее задание и т.п. План раздается всем слушателям. По ходу дела он уточняется (и уточненный вариант тоже всем раздается). Если нет учебника (как на лекциях в Москве или каких-нибудь других выездных), то подробные handout'ы. Если есть учебник, то в плане для каждой лекции указывается, что читать к данной лекции в учебнике (и какие статьи кроме – копии заранее раздаются) и какие упражнения из учебника делать. Кстати, предполагается, что слушатели до лекции читают соответствующий раздел учебника и слушают лекцию, уже подготовленные к ней (а потом, для закрепления материала делают свою homework). Составляется табличка – про каждого студента отмечается, был ли он на лекции, выполнял ли домашние задания. Но это, в основном, в России или в Америке для undergraduate students. Аспирантов обычно немного, они и так все и всегда ходят на лекции и все задания выполняют в срок. Впрочем и им раздаются статьи для реферирования. Это тоже фиксируется.

Надо сказать, что в университете сводный план всех лекций, и для студентов, и для аспирантов, готовится заранее к каждому семестру. Указаны все курсы, их рефераты, профессора, их читающие, расписание – часы и аудитории. Все это печатается в виде толстой книги и, вроде бы, полностью содержится в Интернете (на страничках каждого Department'a).

Конечно, и у Барбары все про ее курс есть и в компьютере, вообще, хранящиеся бумаги теперь, в основном, дублируют то, что есть в компьютере.

А когда я в прошлом году ходил на лекции по программированию, то там все «информационное обеспечение» курса держалось в Интернете и домашнее задание (программу) нужно было класть туда же (и там же смотреть свои оценки).

Но вернусь к Барбариним бумагам. Естественно, что масса бумаг про деньги. Чековые книжки, счета – про дом, разные связанные с ним платежи. Текущие расходы – все траты записываются, классифицируются. В конце года надо составлять налоговую декларацию и все траты должны быть сведены по категориям. На что-то делаются налоговые скидки, часто довольно большие – суммарно тысячи долларов.

Бумаги про машину, медицинские бумаги – страховка и т.д. и т.п.

Заводятся бумаги и по текущим делам. Раз в неделю Барбара звонит родителям. Перед тем, как звонить, она достает блокнот и пишет – о чем она будет говорить, чтобы ничего не забыть. А во время разговора тоже быстро записывает – что было сказано.

Во время всех наших неформальных семинаров она тоже всегда пользуется этим блокнотом, даже если мы вдвоем что-нибудь научное обсуждаем. Я опять же полагаюсь на память и, опять же, часто забываю, что обсуждали или даже какая замечательная мысль пришла мне в голову.

Еще примеры. Shopping list – список, что купить, без него в магазин не ходят, вернее, не ездят, покупается сразу несколько десятков разных «наименований», всего не упомнишь. Опять же, и в Москве я обычно составляю список – перед тем, как идти в магазин. Не такой большой, как там, но составляю. Но когда хожу по ларькам и покупаю, в список обычно не заглядываю. Лень или еще что-то мешает. Хотя дома обнаруживаю, что что-нибудь забыл.

А там список всегда висит на стенке, как кто-нибудь заметит, что что-то нужно купить, сразу записывает. И даже я в магазине в него смотрю. Продаются даже специальные бланки для таких shopping-lists. Но Барбара использует обычные «оборотки», разрезав их предварительно на четвертинки.

В «кошачьей» комнате висит бумажка – специальный бланк про кормление кошек. Дни недели, утро, вечер – для каждой из двух кошек. В доме живет несколько человек – мы, жильцы, которым Барбара сдает комнаты. И тот, кто кормит кошек – отмечает, что покормил. А то какая-нибудь кошка останется нескормленной, или поест дважды.

За несколько дней до Дня благодарения Барбара достала специальный фолдер. Там несколько бумаг – рецепты, список обычно делаемых дел – когда и что надо сделать. Список был рукописный. Барбара его набрала на компьютере, модифицировав для этого раза, напечатала, потом дала каждому из нас – чтобы мы выбрали себе дела, которые мы готовы взять на себя.

Компьютер

Много бумаг дублировано в компьютере. Ведь теперь почти все они составляются в компьютере или приходят по e-mail'у. И компьютер, конечно, идеальное место для хранения документов и работы с ними.

E-mail – вообще, особая статья. Барбара получает в день несколько десятков писем и тратит на работу с почтой не меньше двух часов в день. И при этом всегда у нее сотня-другая накопившихся писем, на которые она еще не ответила.

Много, конечно, писем простых, по мелким текущим делам. E-mail в значительной степени заменяет телефон. Большинство местной деловой коммуникации – со студентами, с коллегами – теперь, в основном, по e-mail'у. Зачем звонить, отрывать человека от дела – пишется письмо, посылается. Ведь каждый человек несколько раз в день смотрит свою почту. И все хранится, вся почта сортируется по ящикам, всегда можно найти старое письмо.

Процедуры и регламенты

Бумаги реальные и «компьютерные» составляются и хранятся, конечно, не просто так, а чтобы с их помощью что-то делать. Shopping list – чтобы ходить в магазин, бумаги к курсу лекций – чтобы лучше этот курс организовать. Надо сказать, что и в делах американцы очень «порядочны». Для многих дел, как самых обычных, так и сложных, специальных, существуют разного рода «технологии», регламенты и процедуры. Чем важнее дело, тем тщательнее разрабатываются эти процедуры.

Несколько примеров. Начну с простого, но важного понятия местной жизни: *directions*. Вы собираетесь куда-то ехать (в гости или по делу) и если вы туда еще не ездили, вам дают эти самые directions – как ехать. Про неизвестную вам часть пути, тщательное его описание. Такая-то дорога, потом «взять» такой-то *exit* (выход, съезд, поворот – на больших дорогах все эти *exit*'ы, конечно, пронумерованы) на такую-то дорогу, другие повороты, названия улиц, светофоры. Все, повторяю, очень подробно, вам диктуют по телефону, или, еще лучше, пошлют по e-mail'у. А вы напечатаете, и, когда поедете, будете смотреть и на карту и в эту бумажку. Смотреть будет, как правило, не водитель, а «навигатор», тот, кто сидит рядом. А без этого не так просто доехать. Даже если примерно знаете дорогу, легко проскочить нужный поворот, а то и просто заблудиться.

Пример посложнее – про разные регламенты университетской жизни. Ну, например, прием на работу. Вот сейчас у Барбары в Department'е открылась вакансия, position – им нужен преподаватель семантики. Были соответствующие объявления. Не знаю точно, где. Но заведомо – в Linguistlist, основной лингвистической информационной службе. Поступила масса заявлений, точнее – комплектов документов. Опять же, не знаю, что там точно, но наверняка Curriculum vitae, рекомендательные письма. В конце года Барбара писала рекомендательные письма для бывших выпускников их Department'a, ищущих работу в

других местах, около 40 писем написала. Письма эти очень важны, по ним, в значительной степени судят – кого брать.

А чтобы выбрать подходящего кандидата на вакансию, в Department'e создается комиссия, которая поступившие документы изучает. Барбара и тут, конечно, член комиссии. Вначале они, изучив документы и обсудив их, составили short list из шести кандидатов. А потом будут из них выбирать и уже на заседании всего Department'a решать, кого взять. Процедура естественная. Что я хочу подчеркнуть – что она с одной стороны разумная, а с другой – реально выполняется.

А у нас обычно – процедура отдельно, а реальный выбор – отдельно. Даже если выбор разумный, почти всегда на процедуру смотрят, как на формальность, как на ритуал, сопровождающий неформально принятое решение.

И такая же разница с другими процедурами – защитами диссертаций, отбором докладов на конференции и т.п. При защите диссертаций у нас (по крайней мере раньше, а наверное, и сейчас) нужно было собрать миллион бумажек с подписями и печатями, пройти несколько разных заседаний и, в конце концов – совет. И еще ВАК. А реально диссертацию, в лучшем случае, читают оппоненты, и опять же, в лучшем случае, честно высказывают свое мнение. Там же вся процедура внутри Department'a. Создается комитет (advising committee), четыре – пять человек. Этот комитет выполняет функции и нашего научного руководителя, и оппонентов. Председатель – что-то вроде нашего руководителя, но скорее весь этот committee – это коллективный руководитель. Причем выбирает членов этого комитета и председателя (просит их быть в этом комитете) сам диссертант. А они в течение двух-трех лет его опекают, читают куски диссертации по мере их написания, делают замечания, советуют, он перерабатывает. Нормальная работа.

Защиту назначают, если считают, что все в порядке, что диссертант к сроку подготовит текст, соответствующий их меркам. Перед защитой они этот текст читают и готовят свои замечания. Защита – на заседании Department'a. Опять же, нормальная процедура: говорит диссертант, задают вопросы, выступают члены комитета и другие желающие. Комитет выносит решение, диссертанта поздравляют.

Но работа над текстом не закончена. Высказанные к диссертации замечания должны быть учтены, окончательный переработанный текст сдается через несколько месяцев (и предварительно, конечно, опять же прочитывается членами комитета). Тут уже немного бюрократии. Диссертация сдается в какое-то административное подразделение университета, и там предъявляются довольно жесткие требования к оформлению. Могут заставить и перепечатать.

А в Барбаринем Department'e есть еще одна вещь – издательство. Оно управляется аспирантами Department'a. Они издают все диссертации. Диссертация становится опубликованной книгой, ее можно заказать. А аспиранты даже зарабатывают на этом некоторые деньги (идущие на общественные цели). В других местах диссертации могут не публиковаться, но всегда можно заказать ксерокс. Т.е. диссертация – это всегда достаточно хорошо известная работа. Некоторые диссертации цитируются через много лет после защиты.

И опять занудливо повторяю – есть разумный порядок, процедуры, не формализующие, а регламентирующие, устанавливающие рамки, в которых проходит эта работа, формирующая по сути дела научного работника. При этом предполагается обоюдная честность и ответственность. И все на виду. Репутация Department'a – это не в последнюю очередь уровень его выпускников, тех кто там диссертацию защитил.

Еще одно замечание. Я описал порядок защиты в Барбаринном Department'e. Но в Америке нет ничего всюду одинакового. В каждом Department'e свой порядок, хотя все эти порядки не слишком отличаются. И это, на самом деле, очень важно. В каждом месте люди думают над процедурой и стремятся к тому, чтобы она была разумной. При этом, естественно смотрят – а какие процедуры существуют в других местах. И все, что им кажется разумным, перенимают, внося, может быть, свои изменения. Тем самым, действующие в каждом месте процедуры – это всегда результат коллективного творчества, а не что-то наспех придуманное, доморощенное, или наоборот, спущенное сверху и незыблемое.

Трансакции и «автоматизация» жизни

В своей последней книге “The Crisis of Global Capitalism (Open Society Endangered) Джорж Сорос, в числе прочих опасностей современной жизни, обсуждает замену нормальных отношений *трансакциями*. Понятия эти обсуждались давно, сам Сорос ссылается на книгу А. Раппопорта и др., опубликованную еще в 1965 г.¹ Расхожий пример – противопоставление старого магазинчика (где-нибудь у *них*) и современного супермаркета. В магазинчике хозяин или продавец много лет знают своих клиентов. Делая покупку, вы обсудите погоду, последние события вашей жизни и т.п. А в супермаркете все обезличено, все почти автоматически. И вместо кассира сидел бы автомат, но пока человек на этом месте дешевле. Никаких личных отношений и «лишних» разговоров, покупка – это трансакция. И поэтому так легко перенести такого рода торговлю в Интернет (если сам выбор товара можно делать на экране компьютера).

Сорос озабочен тем, что много отношений в современной жизни заменяется трансакциями, и это представляет угрозу ценностям открытого общества. Но я хочу подчеркнуть другую, «положительную» сторону разработки ритуалов и процедур. Например, в обсуждаемой выше «технологии» подготовки диссертаций *внешняя* форма многих этапов регламентируется, как бы заключается в оболочку трансакций: этапы работы, представление статей и частей диссертации в намеченные сроки, письменные замечания членов этого самого комитета к представленному тексту и т.п. Но эта регламентация, структурирование, расчленение процесса на этапы с четкими требованиями на «вход» и «выход», т.е. заключение каждого этапа в «оболочку» трансакции, не мешают содержательной и творческой работе внутри каждого этапа. Зато весь процесс работы становится более «технологичным».

И такого рода «технологии» пронизывают самые разные стороны жизни, как правило, не мешая ее содержательности, но делая ее более эффективной.

Итак – мораль

Что я, собственно, хочу сказать. Люди, конечно, везде разные. И у нас встречаются «порядочные». Лида, моя покойная жена, всегда стремилась быть «порядочной». Составляла указатели к книжкам, в которых их не было. Пыталась разложить все бумаги, книги и просто вещи по своим местам, и жаловалась, что эти «места» трудно организовать, да и просто места в квартире мало. Но эти ее попытки упорядочить жизнь были ее самодеятельностью. Указатели писались на обложках книг, бумаги рассовывались по конвертам и папкам с тесемочками, которые уже стопками хранились в столах и шкафах. Но культуры, поддерживавшей это стремление к «порядочности», у нас до последнего времени практически не существовало. А вне культуры «порядочным» быть трудно. В Америке же это

¹ Anatol Rappoport and Albert M. Chammach, with collaboration of Carol J/ Orwant, *Prisoner's Dilemma: A Study in Conflict and Cooperation* (Ann Arbor? MI: University of Michigan Press, 1965).

действительно – часть повседневной культуры и, поэтому, этой «порядочности» намного больше.

Любопытно, что когда-то давно, еще в начале нашей совместной жизни, я сказал Барбаре, что она очень «порядочная». К моему удивлению она обиделась и отрицала это. «Посмотри, что у меня на столе...». Действительно, стол у нее завален кипами бумаг. Позже, когда мы снова обсуждали это, и она уже поняла, что я, по сравнению с ней – абсолютно «непорядочный», она сказала, что психологически, ее отношение к «порядочности» двойственное. С одной стороны, она часто на себя раздражается – про те же кипы бумаг на столе, про то, что они в ящиках на полу, а не сложены аккуратно, что она не все делает вовремя, почти всегда опаздывает к сроку, всегда скапливается много нечитанной почты (e-mail) и т.п. С другой стороны, ей не хочется быть и казаться «по-немецки» порядочной. И именно поэтому она тогда чуть обиделась.

Но в общем, повторяю, «порядочность» – это часть американской культуры, повседневной культуры ведения дел. У нас уровень этого «ведения дел» несравненно ниже. Есть, наверное, и какая-то разница в менталитете. Нам больше свойственно держать бумаги в куче, или вообще не иметь бумаг и держать все в голове. А все дела стараться делать неформально, полагаясь на интуицию и здравый смысл, считая все правила ненужной бюрократией и делом чиновников, для которых иногда по необходимости приходится выполнять ненужные ритуалы. Многие существующие у нас бюрократические процедуры действительно достаточно бессмысленны и сильно раздражают. А бессмысленны они скорее потому, что никто не думает, как их сделать разумными.

Американская же жизнь выглядит более регламентированной, более «машинизированной», что ли. Многие процедуры действительно сравнительно просто переходят в компьютеры. Но все (или почти все) эти регламенты выглядят естественно, занудливость помогает делу и, в общем-то, эта большая регламентированность жизни не делает ее менее «человечной», но способствует ее эффективности.

Левополушарность. Можно использовать и эту известную метафору: правое полушарие отвечает за образное мышление, левое – за синтаксис. Американская жизнь, повседневная культура более левополушарна, чем наша. Я где-то читал, что вообще специализация полушарий у человека возникла не сразу, а у обезьян полушария функционально симметричны. То-есть развитие левополушарности – это, так сказать, генеральная линия. Чем архаичнее культура, тем она правополушарнее. А Россия в смысле цивилизации и деловитости – страна, конечно, архаичная. Американцы же, делая жизнь более «синтаксичной», следуют этой генеральной линии прогресса. А нравится нам эта «линия» или нет – это уже другое дело.

Замечания 2012 г. (октябрь)

Этот текст был написан в конце 1998 г. и опубликован в журнале «Неприкосновенный запас» (№ 6, 1999) <http://magazines.russ.ru/nz/1999/6/borshev.html> . Естественно, он уже несколько устарел. Скажем, если вы едете к кому-нибудь в гости, вам уже обычно не дают подробных *directions* – в вашем компьютере или мобильнике есть соответствующая программа и вы сами, если захотите, отпечатаете эти *directions*, а если у вас есть GPS, сообщите ему, куда (и откуда) вы едете. Все стало проще и удобнее.

И так же во многом другом – степень «порядочности» и регламентации, как правило, удобной и естественной, возрастает. И люди типа Стива Джобса этому способствуют.

Увы, эта «машинизация жизни» не всегда удобна. Я, скажем, не приспособился к автоматизированным телефонным ответчикам, когда нужно нажимать кнопки и часто трудно

или невозможно добраться до человека, которому можно задать свой вопрос. Даже в Москве, когда система говоритс вами «по-русски», это нелегко.