



Оглавление

Введение

Другой подход к изменениям 9

ЧАСТЬ I ВИДЕТЬ БОЛЬШЕ

Глава 1

Как мы не замечаем меньшее:
«Лего», лаборатория и прочее 31

Глава 2

Биологическая природа большего
Наши инстинкты добавления 53

Глава 3

Храм и город
Добавление порождает цивилизацию,
а цивилизация порождает большее 78

Глава 4

Моральность большего
Время, деньги и современное Евангелие добавления 111

ЧАСТЬ II ПОЛЬЗОВАТЬСЯ МЕНЬШИМ

Глава 5

Как нам заметить меньшее
Находим и применяем вычитание 143

8 МАГИЯ ВЫЧИТАНИЯ ЛИШНЕГО

Глава 6

Масштабирование вычитания

Использование меньшего для изменения системы 170

Глава 7

Наследие меньшего

Вычитание в эпоху антропоцена 196

Глава 8

От знания к мудрости

Как учиться путем вычитания 220

Выводы 243

Слова благодарности 246

**Информация о предоставленных графических
материалах 247**

Примечания 248

Об авторе 285

Введение

Другой подход к изменениям

1.

Когда мы с семьей ездили в Сан-Франциско, на первом месте в нашем списке дел было посещение набережной Эмбаркадеро. Мы любовались историческими причалами и зданием паромного терминала Ферри-билдинг, прогуливались по засаженной пальмами набережной, искали диких попугаев в густом парке. Уличный артист сделал из воздушных шаров обезьянку для моего сына Эзры. Зажав ее в руке, малыш благополучно доковылял до тюленей и продемонстрировал ее им. Множество других людей на набережной, казалось, тоже хорошо проводят время, о котором после будут с удовольствием вспоминать.

Чтобы создать это незабываемое место, понадобилось землетрясение. Вернее, землетрясение и небольшая помощь со стороны женщины по имени Сью.

До того как Эмбаркадеро стала достопримечательностью, она представляла собой двухэтажную бетонную дорогу. Как и многие другие автомагистрали, пересекающие города Соединенных Штатов, Эмбаркадеро была построена при поддержке государства после Второй мировой войны для перемещения военных и обслуживания быстро растущего числа автомобилей.

На протяжении десятилетий с момента окончания ее строительства автострада Эмбаркадеро тянулась более полутора километров вдоль восточной набережной Сан-Франциско,

перекрывая шикарные виды и доступ к заливу. В других районах города общественные активисты, которых сторонники строительства шоссе изначально пытались принизить и называли «маленькими домохозяйками», помешали осуществлению планов по созданию автомагистралей, которые принесли бы городу больше вреда, чем пользы. Но по автостраде вдоль Эмбаркадеро проезжали десятки тысяч автомобилей в день. Одно дело — осознать, что в новом шоссе нет необходимости; совсем другое — задуматься о том, не стоит ли ликвидировать уже построенную автостраду. К счастью, у Сан-Франциско была Сью Бирман.

Сью Бирман выросла в Небраске и переехала в Сан-Франциско в 1950-х годах, имея за душой некоторое образование скорее в области музыки, чем градостроительства. Но Бирман была невероятно умной и целеустремленной девушкой, она с отличием окончила школу и много читала. В Сан-Франциско она научилась добиваться поставленных целей в качестве домохозяйки и общественной активистки. Благодаря своим успехам в этой роли в 1976 году она получила официальную должность в качестве члена городской градостроительной комиссии.

Бирман отличалась своим педантичным подходом к общественной работе. Градостроительная комиссия с ее участием изучила автостраду Эмбаркадеро, используя всевозможные показатели: сколько транспортных средств по ней проезжает, скольких клиентов она привлекает в местные заведения, как эта магистраль влияет на стоимость недвижимости и на качество жизни в районах, которые она соединяет и пересекает. Кроме того, комиссия рассмотрела варианты того, как можно было бы преобразовать существующую автостраду. Целесообразно ли будет превращение двухэтажной дороги в подземный туннель? Или есть смысл продлить автостраду таким образом, чтобы она соединялась с мостом Золотые Ворота? Оставить все как есть и сосредоточиться на других частях города? Потребова-

лось почти десять лет, чтобы все тщательно проанализировать, после чего, в 1985 году, комиссия Бирман наконец предложила свое решение для автострады Эмбаркадеро: избавиться от нее.

Предприятия, расположенные вблизи дороги, выступили против, опасаясь, что сокращение автомобильного трафика приведет к уменьшению числа их клиентов. Что еще более удивительно, по крайней мере если оглянуться назад, сопротивлялся не только бизнес. Когда жители Сан-Франциско проголосовали по поводу предложения о переносе автострады, результаты и близко не походили на выводы комиссии. На каждого проголосовавшего за демонтаж автострады приходилось двое пожелавших ее сохранить. То ли от страха перед изменением трафика, то ли от страха потерять бизнес, то ли просто из-за боязни перемен участники голосования отказались от этой идеи. Люди высказались. Сью Бирман и ее комиссия занялись другими вопросами.

Автострада Эмбаркадеро могла бы до сих пор загораживать набережную Сан-Франциско, если бы не землетрясение Лома-Приета¹, произошедшее 17 октября 1989 года. Будучи помешанным на спорте учеником средней школы, я уселся перед телевизором, чтобы посмотреть третью игру Мировой серии бейсбола, где и наблюдал за этим землетрясением, как и миллионы других людей. Сначала картинка на экране погасла, потом на нем возникли взволнованные дикторы, вещавшие с «Кэндлстик-парка»² в Сан-Франциско, а затем рухнувшие автомагистрали и горящий город, и все это в прямом эфире.

В результате землетрясения Лома-Приета погибло более шестидесяти человек, тысячи были ранены. Бетонная плита размером с баскетбольную площадку упала с верхнего на нижний

¹ Название этому событию (англ. the 1989 Loma Prieta earthquake) дала одна из вершин гор Санта-Круз, близ которой был эпицентр землетрясения. — *Прим. ред.*

² «Кэндлстик-парк» (англ. Candlestick Park) — бейсбольный и футбольный стадион, существовавший с 1960 по 2015 г. — *Прим. ред.*

пролет моста Бэй-Бридж¹. Пожары охватили район Марина Дистрикт², всего в нескольких кварталах к северу от Эмбаркадеро. Люди сидели на улице рядом с вещами, что им удалось захватить перед тем, как они покинули дома. В результате одного землетрясения был причинен материальный ущерб на сумму около шести миллиардов долларов. На тот момент это было самое затратное землетрясение в истории Соединенных Штатов.

Природная катастрофа повлияла на решение о судьбе автострады Эмбаркадеро. Во-первых, после землетрясения она пришла в негодность. Ремонт поврежденной и стареющей конструкции, чтобы она могла нести прежнюю нагрузку, обошелся бы гораздо дороже сноса. И во-вторых, землетрясение стало трагическим предупреждением о рисках строительства надземных автострад. Многих жертв раздавило в результате обрушения путепровода на Сайпресс-стрит в Окленде. Представляя собой двухэтажное бетонное сооружение длиной чуть более полутора километров, этот путепровод самым зловещим образом напоминал автостраду Эмбаркадеро.

Тем не менее даже теперь, едва оправившись после землетрясения, многие мудрые жители Сан-Франциско хотели вдохнуть новую жизнь в руины. Инженеры предложили отремонтировать автостраду, укрепив ее более толстыми бетонными колоннами, в остальном же оставив как есть. Местные предприятия были с этим согласны, как и многие жители. Лауреат Пулитцеровской премии, обозреватель San Francisco Chronicle Херб Кэн, в честь которого назван существующий сегодня пешеходный маршрут по набережной, свободной от автострад, писал: «Снова пошли “серьезные дискуссии” о сносе автострады Эмбаркадеро — еще более худшая идея, чем ее строительство».

¹ Бэй - Бридж (англ. Bay Bridge) — многополосный мостовой переход через залив Сан-Франциско между городами Сан-Франциско и Окленд. — *Прим. ред.*

² Марина Дистрикт (англ. Marina District) — фешенебельный прибрежный район Сан-Франциско. — *Прим. ред.*

На этот раз, однако, обошлось без всенародного голосования, после которого, возможно, все осталось бы как прежде. Вместо этого решение было вынесено на рассмотрение городского наблюдательного совета, который с минимально возможным перевесом, шесть голосов против пяти, в итоге утвердил исходные рекомендации градостроительной комиссии.

Сью Бирман оставалось недолго торжествовать. В 1991 году новый мэр освободил ее от обязанностей, сдержав свое победное предвыборное обещание избавиться от членов градостроительной комиссии, которые избавились от автострады Эмбаркадеро.

Потребовалось землетрясение и несколько жертв в рядах общественников, но автострада пала. Когда ее ликвидировали, туристы и жители Сан-Франциско вернули себе набережную. За десятилетие, прошедшее с демонтажа, в районе набережной на 50 процентов увеличилось количество жилья и на 15 процентов выросло количество рабочих мест, что намного опережает рост в других частях города. Снос автострады не привел к ужасным пробкам на дорогах, как предсказывали некоторые. Маршруты были перераспределены с помощью сети наземных улиц, других подъездных путей к мосту Бэй-Бридж и общественного транспорта. Люди нашли новые способы передвижения по городу. Коридор, который раньше обслуживал исключительно автомобили, теперь пропускает одинаковое количество пешеходов и велосипедистов.

Для тех, кто сам там бывал, такие доказательства излишни. Совершенно очевидно, почему на месте Эмбаркадеро не должно быть никакой автострады. К 2000 году, в десятилетнюю годовщину сноса автострады, газета *San Francisco Chronicle* сообщала, что стало «трудно найти того, кто считал бы, что демонтаж автострады был плохой идеей».

После смерти Сью Бирман в газетном некрологе ее назвали «образцом местного активиста», отдавая дань за те полвека, что она прослужила на благо Сан-Франциско. Сегодня парк имени Сью Бирман, расположенный рядом с набережной

и окруженный с трех сторон суматошным деловым кварталом, представляет собой зеленый оазис площадью в два гектара, где мы с моим сыном Эзрой искали диких попугаев.

Примерно в то же время, когда Сью Бирман предпринимала последнюю попытку к сносу автострады Эмбаркадеро, Нельсон Мандела поблагодарил докера Лео Робинсона во время своего выступления примерно перед шестьюдесятью тысячами человек, набившихся в «Оклендский Колизей». Робинсон вряд ли смог бы снести систему угнетения в Южной Африке.

Робинсон родился в Шривпорте, штат Луизиана, в 1937 году. Его семья переехала в Область залива¹, когда он был маленьким мальчиком. Их привлекло обещание лучших возможностей для афроамериканцев, чем на Глубоком Юге². Тем не менее де-факто Робинсоны жили в сегрегированном районе, из тех, что неформально очерчивались красной линией на картах³, а родители Лео получили работу только вследствие катастрофической ситуации, вызванной указами президента, протестами против дискриминации при трудоустройстве и нехваткой рабочей силы во время бурного роста экономики военного времени. Робинсон бросил школу в последний год учебы и завербовался в военно-морской флот, где служил в годы после Корейской войны⁴.

¹ Так называется (англ. The Bay Area) крупная агломерация в Северной Калифорнии, сложившаяся вокруг залива Сан-Франциско. — *Прим. ред.*

² Г л у б о к и й Ю г (также Дальний Юг; англ. Deep South) — близительное обозначение географических и культурных регионов на юге США. — *Прим. ред.*

³ Речь идет о пометках на картах города, которыми отмечались районы с большим процентом чернокожего населения, как знак предупреждения ипотечным банкам о рисках для инвестиций в эти районы. — *Прим. ред.*

⁴ К о р е й с к а я в о й н а 1950–1953 гг. — война между КНДР и Южной Кореей при прямом участии США. — *Прим. ред.*

После почетной отставки с военной службы в начале 1960-х годов Робинсон пошел работать в доки. Поначалу он мало интересовался делами, которые не касались его лично, не говоря уже о событиях в Южной Африке. Пытаясь проследить зарождение своего интереса к политической деятельности спустя какое-то время, Робинсон вспомнил один разговор, когда он почувствовал себя некомпетентным, не сумев высказать свое мнение о роли Соединенных Штатов во Вьетнамской войне. Робинсон окупился в политику и вскоре начал активно выступать по целому ряду глобальных проблем.

Одной из целей Робинсона стал режим апартеида в Южной Африке. Расистские принципы апартеида побуждали его к собственной борьбе с сегрегированными районами, дискриминацией при приеме на работу и неравенством доходов в Соединенных Штатах. Подчеркивая эти параллели, Робинсон помог создать и укрепить группу докеров, выступающих против апартеида.

Когда корабль *Nedlloyd Kimberley* пришвартовался к пирсу номер 80 в Сан-Франциско в конце 1984 года, Робинсон и его группа докеров разгрузили большую часть судна, а затем ушли, отказавшись выгружать привезенные из Южной Африки товары. «Кровавая» сталь, автозапчасти и вино — все это лежало нетронутым на борту. Группа Робинсона обладала такой мощью, что ни один из близлежащих портов тоже не соглашался принять груз апартеида.

Как и надеялся Робинсон, отказ докеров вызвал серию выступлений против апартеида. Тысячи людей принимали участие в ежедневных акциях протеста рядом с застрявшим судном *Nedlloyd Kimberley*. Вскоре город Окленд вывел все свои средства из компаний, которые вели дела с ЮАР. Штат Калифорния последовал примеру Окленда, перенаправив более одиннадцати миллиардов долларов, инвестированных в Южную Африку, на другие нужды. Аналогичные действия по изъятию капиталовложений из экономики ЮАР распространились на другие города, штаты и страны. Транснациональные корпо-