18+

МАКСИМ ПАТРУШЕВ

СОВРЕМЕННЫЙ КОММЕНТАРИЙ
К ДРЕВНЕМУ ТЕКСТУ



ДАО ДЭ ЦЗИН

ТОМ III

ИСКУССТВО ПЕРЕМЕН

Максим Патрушев

Дао Дэ Цзин. Искусство перемен. Том 3

«Издательские решения»

Патрушев М. Л.

Дао Дэ Цзин. Искусство перемен. Том 3 / М. Л. Патрушев — «Издательские решения»,

«Дао Дэ Цзин» — древнекитайский философский трактат Лао-цзы, написанный более двух тысяч лет назад и посвящённый искусству мудрой жизни.В этой книге древний текст представлен в современной интерпретации, с авторскими комментариями и практическими рекомендациями. Второй том посвящён искусству взаимодействия — с собой, другими людьми и окружающим миром.Это не просто знакомство с восточной философией, а возможность применить мудрость Лао-цзы в повседневной жизни.

© Патрушев М. Л.
© Издательские решения

Содержание

ОТ автора 7
МИР УЖЕ ИЗМЕНИЛСЯ. А ТЫ? 8
ДРЕВНИЙ КИТАЕЦ В МИРЕ, КОТОРЫЙ НЕ СТОИТ НА МЕСТЕ 9
ЛОВУШКА ПРЕЖНЕГО УСПЕХА 11
ЧТО ОСТАЁТСЯ, КОГДА ВСЁ МЕНЯЕТСЯ? 12
ИНСТРУКЦИЯ, КОТОРАЯ НЕ ОТМЕНЯЕТ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЬ 13
ЧАСТЬ I. ОТПУСТИТЬ КОНТРОЛЬ 15
ГЛАВА 55. НЕ ПУТАЙ СИЛУ С НАПРЯЖЕНИЕМ 15
Ситуация 15
Что говорит Дао 16
Ошибка 17
Машина 17
Люди 18
Мир 19
К себе 20
Что делать сегодня 20
Чего не делать 21
ИНСТРУКЦИЯ №55 21
ГЛАВА 56. НЕ ОБЪЯСНЯЙ СЕБЯ ВСЕМ 23
Ситуация 23
Что говорит Дао 24
Ошибка 25
Люди 26
Машина 26
Мир 27
К себе 28
Что делать сегодня 29
Чего не делать 30
ИНСТРУКЦИЯ №56 30
ГЛАВА 57. НЕ РЕГУЛИРУЙ ТО, ЧТО И ТАК РАБОТАЕТ 31
Ситуация 31
Что говорит Дао 32
Ошибка 33
Люди 34
Машина 35
Мир 36
К себе 37
Что делать сегодня 38
Чего не делать 39
ИНСТРУКЦИЯ №57 39
ГЛАВА 58. НЕ СПЕШИ НАЗЫВАТЬ ПРОИСХОДЯЩЕЕ ПЛОХИМ 40
Ситуация 40
Что говорит Дао 41

Ошибка 42
Люди 43
Машина 44
Мир 44
К себе 45
Что делать сегодня 46
Чего не делать 47
Конец ознакомительного фрагмента. 48

Дао Дэ Цзин. Искусство перемен
Том 3

Максим Леонидович Патрушев

Иллюстратор Максим Леонидович Патрушев
Дизайнер обложки Максим Леонидович Патрушев

© Максим Леонидович Патрушев, 2026
© Максим Леонидович Патрушев, иллюстрации, 2026
© Максим Леонидович Патрушев, дизайн обложки, 2026

ISBN 978-5-0071-7042-0 (т. 3)
ISBN 978-5-0071-6136-7
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ОТ автора

Инструкция, которой больше двух тысяч лет. Заключительная часть.

МИР УЖЕ ИЗМЕНИЛСЯ. А ТЫ?

Есть одна интересная особенность человеческого мышления. Мы замечаем перемены значительно позже, чем они уже произошли.

Отношения перестают приносить радость, но мы продолжаем вести себя так, будто всё можно вернуть. Работа больше не даёт прежних возможностей, но мы упорно следуем стратегиям, которые когда-то приносили успех.

Мир меняется, технологии развиваются, привычные профессии уходят в прошлое, появляются новые способы жить и работать. А мы продолжаем действовать по старым шаблонам.

Почему?

Потому что однажды эти шаблоны сработали. Мы привыкли считать опыт преимуществом, и чаще всего это действительно так. Но у опыта есть и обратная сторона. Он убеждает нас, что будущее должно следовать законам прошлого.

Мы начинаем защищать не столько свою жизнь, сколько привычный уклад. И здесь возникает парадокс. Иногда человек терпит поражение не из-за недостатка настойчивости, а потому, что слишком долго придерживается решения, которое уже не имеет смысла.

Возможно, искусство перемен начинается не с умения изменить мир вокруг, а с способности вовремя заметить, что он уже изменился.

ДРЕВНИЙ КИТАЕЦ В МИРЕ, КОТОРЫЙ НЕ СТОИТ НА МЕСТЕ

Лао-цзы жил — если следовать традиционному представлению — в эпоху, когда человеку были неизвестны современные технологии.

Не существовало интернета.

Не было искусственного интеллекта.

Никто не получал тысячи сообщений ежедневно.

Люди не меняли профессию несколько раз за жизнь и не наблюдали, как целые отрасли возникают и исчезают за считаные годы.

Но одна проблема оставалась неизменной.

Человек хотел, чтобы хорошее продолжалось бесконечно.

Чтобы власть сохранялась.

Чтобы богатство не заканчивалось.

Чтобы близкие люди оставались рядом.

Чтобы молодость не проходила.

Чтобы однажды достигнутый успех гарантировал следующий.

Именно здесь Лао-цзы обнаруживает одну из главных закономерностей человеческой жизни.

Всё, что достигает предела, начинает изменяться.

Сила может превратиться в слабость.

Победа — в причину будущего поражения.

Богатство — в источник тревоги.

Стремление сохранить порядок — в причину разрушения этого порядка.

Не потому, что мир несправедлив.

А потому, что ничто не существует отдельно от происходящих изменений.

Дерево растёт, пока остаётся гибким.

Река продолжает движение, потому что не пытается удержать прежнюю форму.

И даже самый прочный камень постепенно изменяется под действием воды.

Человек — часть этого процесса.

Но в отличие от реки или дерева он способен годами сопротивляться тому, что уже произошло.

ЛОВУШКА ПРЕЖНЕГО УСПЕХА

Представьте руководителя, который основал успешную компанию. Десять лет назад он сам принимал ключевые решения, контролировал расходы и следил за каждой деталью. Это позволило компании выжить и расти.

Но теперь в ней сотни сотрудников, и прежний стиль управления становится препятствием. Руководитель продолжает контролировать всё, что приводит к снижению инициативы у сотрудников, задержкам в принятии решений и замедлению развития компании. Чем больше он старается вернуть прежнюю эффективность, тем хуже ситуация.

Что ему делать? Работать больше? Усилить контроль? Нанять помощников? Возможно. Но прежде всего он должен признать, что методы, которые когда-то привели его к успеху, теперь мешают.

Такие ситуации встречаются не только в бизнесе. Родители продолжают обращаться с взрослыми детьми так, будто те всё ещё маленькие. Человек пытается восстановить отношения, которые давно исчезли. Специалист защищает свои навыки, которые уже не нужны. Мы цепляемся за старые представления о себе, потому что они когда-то помогли нам выжить и чувствовать уверенность.

Но прошлый успех не гарантирует будущего. Если раньше мы стремились сохранить всё неизменным, то сегодня часто бросаемся в противоположную крайность — постоянное развитие, новые цели, проекты, навыки. Кажется, стоит остановиться — и ты сразу отстанешь. Но движение не всегда означает прогресс. Можно менять работу, не понимая, чем хочешь заниматься. Начинать новые отношения, повторяя ошибки. Освоить десятки технологий, но не научиться решать важные задачи. Совершенствовать себя, не чувствуя удовлетворения.

Лао-цзы говорит о разнице между изменением и суетой, естественным развитием и бесконечной гонкой за новизной. Иногда перемена требует движения, иногда — покоя. Иногда нужно разрушить старое, а иногда достаточно перестать вмешиваться в то, что уже идёт правильно. Искусство не в том, чтобы меняться постоянно, а в том, чтобы понимать природу изменений.

ЧТО ОСТАЁТСЯ, КОГДА ВСЁ МЕНЯЕТСЯ?

Мы часто ищем устойчивость во внешнем мире: в профессии, деньгах, отношениях, статусе или представлениях о своих возможностях. Но всё это может измениться. Иногда постепенно, иногда неожиданно, иногда по нашему решению, а иногда и вопреки нашим усилиям. Означает ли это, что устойчивость недостижима? Вовсе нет. Возможно, мы просто ищем её не там, где нужно.

Гибкость не означает отсутствие принципов. Готовность изменить решение не говорит о слабости. Отказ от прежней цели не обесценивает пройденный путь. Умение завершить один этап жизни не умаляет значимости того, что было раньше. Настоящая устойчивость заключается не в способности сохранить всё неизменным, а в умении оставаться собой, даже когда привычные обстоятельства исчезают.

ИНСТРУКЦИЯ, КОТОРАЯ НЕ ОТМЕНЯЕТ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЬ

В этой книге не будет универсального способа предсказывать будущее.

Мы не научимся избегать всех кризисов.

Не получим гарантии правильного выбора.

И не обнаружим тайной формулы, позволяющей превращать любые перемены в успех.

Мы продолжим работать так же, как в предыдущих томах.

Каждая глава начинается с мысли Лао-цзы.

Затем мы рассмотрим историю из современной жизни.

Разберём происходящее через взаимодействие с миром, людьми, машинами и самим собой.

И завершим практикой, которую можно применить в собственной жизни.

Но теперь у этих практик появится ещё одна задача.

Научиться замечать момент перехода.

Момент, когда необходимо действовать.

Момент, когда нужно остановиться.

Момент, когда следует сохранить достигнутое.

И момент, когда продолжение прежнего пути становится отказом от будущего.

Двадцать семь глав.

Двадцать семь возможностей пересмотреть привычные решения.

И один вопрос, к которому мы будем возвращаться снова и снова:

«Что в моей жизни уже изменилось, а я продолжаю делать вид, что всё осталось прежним?»

Мы начали эту трилогию с искусства задавать вопросы.

Продолжили искусством взаимодействовать.

И завершаем искусством перемен.

Потому что жизнь не заканчивается в тот момент, когда человек получает правильный ответ.

Иногда именно с этого момента всё только начинается.

Перед вами не инструкция по управлению будущим.

Перед вами инструкция по искусству перемен.

С миром.
С людьми.
С машинами.
С собой.

ЧАСТЬ I. ОТПУСТИТЬ КОНТРОЛЬ

ГЛАВА 55. НЕ ПУТАЙ СИЛУ С НАПРЯЖЕНИЕМ



Тот, в ком полнота силы Дэ, подобен младенцу.

Ситуация

В сорок лет он впервые приходит на бокс. К этому возрасту привык считать себя сильным человеком — и собирается доказать это тяжёлому мешку.

Физически он крепкий. Несколько лет ходит в зал, жмёт хороший вес, подтягивается. Поэтому, когда тренер ставит его перед тяжёлым мешком и показывает прямой удар, задача кажется простой.

Нужно ударить сильно.

Он напрягает плечи, сжимает кулаки, стискивает зубы и бьёт.

Мешок качается.

Он бьёт ещё сильнее.

Через несколько минут плечи забиваются, дыхание сбивается, движения становятся медленнее.

Тренер некоторое время смотрит, потом говорит:

— Ты слишком стараешься ударить сильно.

Тренер смотрит на него так, словно перед ним человек, который пытается открыть дверь плечом, хотя на ней написано «на себя».

Мужчина смотрит на него:

— А как ещё сильно ударить?

Тренер становится перед мешком. Плечи опущены. Руки почти расслаблены. Никакого видимого приготовления.

Короткое движение.

Мешок резко отлетает.

— А где усилие? — спрашивает мужчина.

— В ударе. Не до него.

Что говорит Дао

Лао-цзы начинает с образа, который трудно совместить с привычным представлением о силе: младенца.

Его сила не в демонстрации могущества, а в том, что жизнь ещё не превратилась в непрерывное усилие удержать себя.

Дальше появляется ещё одна важная мысль:

Когда сознание начинает насильно управлять жизненной силой, возникает напряжение.

А затем Лао-цзы заканчивает почти предупреждением:

Достигшее чрезмерной силы начинает стареть.

На первый взгляд странно.

Мы привыкли считать напряжение признаком усилия, а усилие — признаком силы.

Лао-цзы предлагает посмотреть внимательнее.

Напряжение и сила — не одно и то же.

Иногда напряжение производит силу.

А иногда мешает ей проявиться.

Ошибка

Когда результат не получается, первая мысль — добавить усилие. В боксе это означает сильнее сжать плечи. В жизни — ещё туже затянуть контроль.

Не можешь уснуть — старайся уснуть.

Не получается выступать свободно — сильнее контролируй голос, руки и выражение лица.

Не идёт работа — заставь себя сосредоточиться.

Не получается секс — внимательнее следи за тем, всё ли происходит правильно.

Не удаётся быть естественным на свидании — заранее продумай, куда смотреть, что говорить и когда улыбаться.

В какой-то момент человек одновременно разговаривает с женщиной и управляет человеком, который разговаривает с женщиной.

Очень занятая должность.

Часть действий становится точнее не от непрерывного контроля, а от навыка, которому наконец позволяют работать.

Ходьба.

Творчество.

Спортивное движение.

Мы можем создавать для них условия, обучаться, тренироваться, корректировать ошибки.

Но если попытаться сознательно управлять каждым элементом процесса, управление само становится помехой.

Машина

С искусственным интеллектом легко усилить ту же ошибку.

Человек чувствует, что стал менее продуктивным, и спрашивает:

«Как заставить себя работать ещё эффективнее?»

Получает систему.

Расписание.

Таймеры.

Трекеры.

Правила.

Утренний ритуал.

Вечерний анализ.

Теперь кроме самой работы у него появляется ещё одна работа — правильно организовывать работу.

Иногда это полезно.

А иногда проблема была не в недостатке контроля.

Поэтому существует другой запрос:

«Не предлагай пока новых действий. Посмотри, где я уже прикладываю слишком много усилий и контроля, которые могут ухудшать результат».

И ещё:

«Что в этой задаче действительно требует моего внимания, а что лучше оставить автоматическим?»

Это принципиально другой способ разговаривать с машиной.

Не:

«Что ещё сделать?»

А:

«Где я уже мешаю?»

Люди

Напряжение особенно хорошо заметно со стороны.

Человек хочет казаться уверенным — и начинает слишком уверенно говорить.

Хочет понравиться — слишком внимательно следит за реакцией собеседника.

Хочет сохранить отношения — начинает постоянно проверять, всё ли в них нормально.

Хочет быть хорошим родителем — контролирует каждый шаг ребёнка.

Хочет произвести впечатление — перестаёт присутствовать в разговоре, потому что всё внимание занято тем, какое впечатление он производит.

Получается парадокс.

Чем сильнее человек старается вызвать определённую реакцию, тем заметнее становится само старание.

И люди реагируют уже не на него.

Они реагируют на напряжение.

Иногда уверенность — это не способность сильнее удерживать себя.

Это способность перестать ежесекундно проверять, достаточно ли уверенно ты выглядишь.

Мир

Современная культура очень любит усилие.

Больше работать.

Больше контролировать.

Больше тренироваться.

Больше стараться.

В этом есть смысл.

Без усилия огромное количество вещей действительно не происходит.

Но из этого легко сделать ошибочный вывод:

если некоторое усилие улучшает результат, значит ещё большее усилие улучшит его ещё сильнее.

Это неверно.

Есть процессы, в которых зависимость работает только до определённой точки.

Потом дополнительное усилие начинает разрушать то, ради чего оно прикладывалось.

Спортсмен становится скованным.

Музыкант начинает механически контролировать пальцы.

Оратор перестаёт разговаривать и начинает правильно выступать.

Человек, пытающийся уснуть, внимательно наблюдает, удалось ли ему наконец перестать бодрствовать.

Последнее особенно эффективно.

К себе

Есть простой способ обнаружить лишнее напряжение.

Посмотри на задачу, которая сейчас даётся тебе трудно.

И вместо привычного:

«Что мне ещё сделать?»

спроси:
«Что я здесь пытаюсь слишком сильно контролировать?»

Может быть, ты слишком стараешься получить конкретный результат.

Слишком внимательно следишь за собой.

Слишком часто проверяешь реакцию другого человека.

Слишком подробно планируешь действие, которое давно умеешь выполнять.

Слишком боишься ошибиться.

Слишком стараешься расслабиться.

Последняя конструкция вообще заслуживает отдельного места в музее человеческой психики.

Иногда проблема не в том, что тебе не хватает силы.

Иногда сила уже есть, но ты не даёшь ей пройти через напряжение.

Что делать сегодня

Выбери одну ситуацию, в которой ты сейчас сильно стараешься.

Работа.

Разговор.

Тренировка.

Отношения.

Выступление.

Сон.

И задай себе три вопроса:

Где здесь действительно необходимо усилие?

Где я напрягаюсь заранее, ещё до момента действия?

Что произойдёт, если я уберу десять процентов контроля?

Не всё.

Не нужно превращать недеяние в лежание на диване.

Убери только лишнее.

Боксёр не расслабляется вместо удара.

Он расслабляется для удара.

В нужный момент сила всё равно появляется.

Просто ей больше не приходится сначала преодолевать самого человека.

Чего не делать

Не нужно превращать эту главу в очередной приказ:

«Расслабься!»

Это один из самых бесполезных приказов на свете.

От приказа «расслабься» плечи редко опускаются. Чаще человек начинает контролировать ещё и степень своего расслабления.

Получается дополнительная задача — поверх той, с которой он и так не справлялся.

Вопрос не в том, насколько ты расслаблен, а в том, возникает ли напряжение вовремя и исчезает ли, когда работа сделана.

ИНСТРУКЦИЯ №55

Не спрашивай только, где добавить усилие. Проверь, где лишнее напряжение уже мешает силе. Выбери одно привычное безопасное действие, убери одну лишнюю проверку и сравни результат.

Иногда нужно сильнее нажать.

А иногда — отпустить плечи.

Сила начинается не там, где ты напряг всё. А там, где напряжено только необходимое.

ГЛАВА 56. НЕ ОБЪЯСНЯЙ СЕБЯ ВСЕМ



Знающий не говорит. Говорящий не знает.

Ситуация

Ему сорок три. Десять лет он занимается одним делом. Нормально зарабатывает, его знают в своей сфере, есть клиенты, связи, репутация.

Но примерно год назад его начало тянуть совсем в другую сторону.

Сначала он читает. Потом проходит обучение. Пробует что-то делать по вечерам. Получается неожиданно хорошо. Постепенно возникает мысль: возможно, через несколько лет это вообще станет его основной работой.

И тут он совершает ошибку, которая выглядит как разумная подготовка: начинает собирать одобрение.

Он начинает рассказывать.

Сначала жене.

Потом друзьям.

Потом родителям.

Коллегам.

Бывшему партнёру.

Знакомому, которого случайно встретил в кафе.

Через некоторое время он уже рассказывает об этом в социальных сетях.

И начинается.

— А зачем тебе это?

— А деньги?

— В твоём возрасте?

— Ты понимаешь, какая там конкуренция?

— А образование у тебя есть?

— А если не получится?

Вопросы вполне разумные.

Поэтому мужчина начинает отвечать.

Объясняет расчёты. Рассказывает стратегию. Показывает первые результаты. Доказывает, что решение не спонтанное. Обосновывает, почему старая профессия перестала его устраивать.

Через месяц проект почти не продвинулся.

Зато мужчина успел защитить его перед пятнадцатью людьми, ни один из которых не собирался ни вкладываться, ни помогать.

Что говорит Дао

В 56-й главе Лао-цзы пишет:

Знающий не говорит. Говорящий не знает.

Если вырвать эту строку из контекста, легко получить красивую банальность: мудрый молчит, дурак разговаривает.

Но дальше Лао-цзы продолжает:

Закрой отверстия. Затвори двери. Притупи остроту. Распутай узлы. Смягчи свет. Смешайся с пылью.

Это уже не просто совет меньше разговаривать.

Это образ сохранения чего-то внутри.

Не всякое понимание нужно немедленно превращать в заявление: иногда оно ещё не выдержало проверки делом.

Не всякую мысль нужно сразу предъявлять миру.

Не каждое решение обязано проходить общественное обсуждение.

Между решением и публичным обещанием полезно оставить время, в котором решение может измениться без зрителей.

Ошибка

Открытость принято считать безусловным достоинством. Но между разговором с тем, кого затронет твоё решение, и публичной защитой ещё не состоявшегося выбора — огромная дистанция.

Решил изменить жизнь — расскажи.

Поставил цель — объяви.

Начал проект — опубликуй.

Появилась идея — обсуди.

Иногда это действительно помогает.

Но существует и обратный процесс.

Как только внутреннее решение становится публичным, вокруг него появляется чужая реальность.

Чужие страхи.

Чужой опыт.

Чужие прогнозы.

Чужие вопросы.

Чужое представление о том, кем ты являешься.

Теперь тебе приходится не только строить новое.

Тебе приходится объяснять, почему ты вообще решил его строить.

Идея начинает тратить энергию ещё до того, как научилась её производить.

Люди

Особенно это заметно, когда человек меняется быстрее, чем окружающие успевают обновить его образ.

Для семьи он всё ещё тот, кем был десять лет назад.

Для старых друзей — тот, кем был в университете.

Для коллег — специалист определённого типа.

Для родителей иногда вообще удивительным образом остаётся человеком, которому нужно надеть шапку.

И когда он начинает меняться, окружающие совершенно естественно пытаются вернуть его в знакомую картину.

Не обязательно из злого умысла.

Просто новая версия человека пока существует только в нём самом.

Для остальных она ещё гипотеза.

И если начать слишком рано требовать признания этой версии, огромное количество энергии уйдёт на доказательства.

Иногда разумнее дать новой жизни сначала приобрести вес.

Не рассказывать, что собираешься написать книгу.

Написать первые сто страниц.

Не объявлять о новой профессии.

Получить первых клиентов.

Не объяснять всем, каким человеком теперь собираешься стать.

Пожить так некоторое время.

Иногда результат — лучший пресс-релиз.

Машина

Искусственный интеллект создаёт ещё одну возможность слишком рано вынести мысль наружу.

Возникла идея.

Она пока смутная. Возможно, даже немного нелепая.

Человек сразу пишет:

«Оцени эту идею объективно».

Машина оценивает.

Находит риски.

Противоречия.

Конкурентов.

Причины провала.

Предлагает улучшения.

Через пять минут у человека есть профессионально оформленное заключение о проекте, которого ещё практически не существует.

Очень эффективный способ похоронить что-нибудь на стадии зачатия.

Поэтому для некоторых идей полезнее другой запрос:

«Не оценивай пока эту идею. Помоги мне исследовать, во что она может превратиться».

Или:

«Не ищи пока причины, почему это не получится. Задавай вопросы, которые помогут мне лучше понять саму идею».

Критика нужна.

Проверка реальностью нужна.

Но у них тоже есть своё время.

Росток полезно проверять на способность пережить зиму.

Не обязательно делать это в первый день, положив его в морозильник.

Мир

У многих процессов существует период, когда результат ещё нельзя показать.

Семя находится под землёй.

Фундамент будущего здания почти полностью скрыт.

Музыкант месяцами репетирует произведение, прежде чем сыграть его перед публикой.

Учёный может долго работать с гипотезой, прежде чем опубликовать результат.

Мы не считаем это обманом.

Мы понимаем: не всё должно быть видимым на каждой стадии своего развития.

С человеком происходит то же самое.

Некоторые изменения требуют периода, когда старая жизнь уже перестала быть окончательной, а новая ещё недостаточно сформировалась, чтобы получить название.

Очень уязвимое состояние.

Именно в этот момент особенно хочется спросить окружающих:

— Ну как вам?

Возможно, иногда лучше не спрашивать.

К себе

Есть ещё одна причина, по которой мы слишком рано рассказываем о своих планах.

Нам самим нужна уверенность.

Произнося решение вслух, человек как будто делает его реальнее.

А когда окружающие поддерживают:

— Отличная идея!

становится легче.

Но вместе с поддержкой мы открываем дверь и для противоположной реакции.

— Ерунда.

— У тебя не получится.

— Ты опять что-то придумал.

И оказывается, что внутреннее решение, которое вчера казалось очевидным, сегодня уже приходится защищать.

Поэтому полезный вопрос звучит так:

«Достаточно ли эта вещь уже существует во мне, чтобы выдержать чужое мнение?»

Если нет — возможно, ей ещё рано выходить наружу.

Это не трусость.

И не секретность.

Это инкубационный период.

Что делать сегодня

Вспомни одну вещь, которая сейчас только формируется в твоей жизни.
Идею.

Решение.

Проект.

Новые отношения.

Смену профессии.

Новый образ жизни.

И спроси:

«Кому действительно необходимо знать об этом сейчас?»

Не кому интересно.

Не кому можно рассказать.

Именно необходимо.

Потом второй вопрос:

«Зачем я собираюсь рассказать это этому человеку?»

Чтобы получить информацию?

Помощь?

Ресурс?

Или чтобы он подтвердил, что моё решение правильное?

И наконец:

«Что изменится, если следующие три месяца я буду не рассказывать об этом, а делать?»

Иногда ответ удивительно прост.

Появится результат.

Чего не делать

Не нужно превращать молчание в культ.

Если решение затрагивает других людей, им необходимо о нём знать.

Если проект требует профессиональной экспертизы, её нужно получать.

Если есть серьёзные риски, полезно обсуждать их с теми, кто действительно разбирается в вопросе.

Не каждый знакомый входит в совет директоров твоей жизни.

Одни люди могут увидеть риск, которого ты не заметил. Другие просто требуют отчёта за решение, которое не им принимать.

ИНСТРУКЦИЯ №56

Не объясняй слишком рано то, что ещё только становится реальностью. Различай разговор, который нужен для решения, и оправдание, которым ты пытаешься получить чужое разрешение.

Идее не всегда нужна публика в момент рождения.

Иногда ей сначала нужен первый результат.

Не всё, что уже началось внутри, должно немедленно стать известно снаружи.

ГЛАВА 57. НЕ РЕГУЛИРУЙ ТО, ЧТО И ТАК РАБОТАЕТ



Я не вмешиваюсь — и люди изменяются сами.

Ситуация

Сыну двенадцать. Учится нормально. Иногда забывает тетрадь, иногда получает тройку, иногда вспоминает о контрольной вечером накануне.

Мать решает помочь ему стать организованнее.

Сначала она просто спрашивает:

— Уроки сделал?

Потом начинает проверять электронный дневник. Следит за контрольными. Напоминает о домашнем задании. Проверяет, собран ли портфель.

Через некоторое время появляется расписание на холодильнике.

Потом уведомления в телефоне.

— Завтра английский, не забудь рабочую тетрадь.

— В пятницу сдавать проект.

— Положи форму на физкультуру.

Система работает.

Мальчик действительно почти ничего не забывает.

Потому что за него теперь помнит мама.

Через полгода он уже редко смотрит расписание сам. Не следит за сроками. Перед школой спрашивает, какие сегодня уроки.

Если что-нибудь всё-таки забыто, совершенно искренне говорит:

— А ты мне не сказала.

Мать раздражается:

— Тебе двенадцать лет. Когда ты наконец станешь самостоятельным?

И только после этого вопроса становится видно противоречие.

Она хочет самостоятельности сына, но сама выполняет ту часть работы, из которой самостоятельность и складывается.

Что говорит Дао

57-я глава Лао-цзы посвящена управлению государством, но механизм, который он описывает, удивительно легко обнаружить в квартире с электронным дневником и формой на физкультуру.

Лао-цзы замечает парадокс: чем подробнее власть пытается регулировать жизнь людей, тем больше последствий ей приходится регулировать следом.

Появляется правило.

Затем правило о соблюдении правила.

Потом способ обойти правило.

Потом новый запрет, закрывающий этот способ.

И в какой-то момент уже трудно понять, что именно поддерживает порядок — сама жизнь или огромная конструкция, выросшая вокруг неё.

Лао-цзы пишет:

Чем больше становится законов и предписаний, тем больше появляется нарушителей.

Это не означает, что законы создают преступность или что любое правило вредно.

Мысль тоньше.

Вмешательство меняет систему, в которую вмешивается.

Поэтому нельзя оценивать управление только по первоначальному результату. Нужно смотреть и на то, каким становится объект управления.

Мать действительно добилась того, что сын реже забывает домашнее задание.

Но одновременно изменилась сама система ответственности.

Раньше забывать должен был он.

Теперь помнить должна она.

Именно здесь становится понятна одна из центральных строк главы:

Я не вмешиваюсь — и люди изменяются сами.

«Не вмешиваюсь» здесь не означает «мне всё равно».

Это другой способ управления.

Не делать за систему то, что она способна научиться делать сама.

Потому что иногда порядок возникает благодаря контролю.

А иногда — только после того, как контроль освобождает для него место.

Ошибка

Мать видит конкретную проблему: сын забывает домашнее задание. Её решение тоже конкретно — напоминать чаще. Только вместе с забывчивостью она постепенно устраняет и необходимость помнить.

Добавляет контроль.

Забывать он начинает меньше.

Но одновременно меньше тренируется способность помнить самому.

Мать замечает снижение самостоятельности.

И делает совершенно логичный вывод:

контроля недостаточно.

Поэтому добавляет ещё немного.

Самостоятельности становится ещё меньше.

Теперь у неё появляются убедительные доказательства, что без неё ребёнок действительно ни на что не способен.

Система замкнулась.

Контроль начал производить доказательства собственной необходимости.

Ловушка не в самом контроле, а в том, что он постепенно уничтожает самостоятельность, ради которой будто бы и вводился.

Когда человек уже не может действовать без указаний, это не всегда доказательство его неспособности. Иногда это результат долгой привычки указывать.

А затем отсутствие этой способности становится аргументом в пользу ещё большего управления.

Люди

То же самое происходит в отношениях.

Человеку кажется, что партнёр отдаляется.

Он начинает чаще спрашивать:

— Всё нормально?

— Ты точно меня любишь?

— Почему ты не ответил?

— Где ты?

— С кем?

Чем больше проверок, тем меньше другому человеку хочется находиться внутри отношений.

Он начинает дистанцироваться.

И дистанция становится доказательством первоначального подозрения.

— Я же чувствовал, что что-то происходит.

Происходило.

Вопрос только в том, когда именно это началось.

Иногда контроль обнаруживает проблему.

А иногда участвует в её создании.

Поэтому даосское недеяние здесь можно понять очень практически: не спеши управлять реакцией другого человека до того, как увидел, что произойдёт без твоего управления.

Машина

Искусственный интеллект великолепно умеет создавать системы контроля.

Можно попросить его составить расписание дня по минутам.

Таблицу привычек.

Систему KPI.

Правила питания.

Протокол сна.

Контроль расходов.

Трекер тренировок.

Систему оценки продуктивности.

А затем ещё один трекер, чтобы регулярно проверять, насколько хорошо ты заполняешь первый.

Цивилизация наконец получила возможность профессионально администрировать чистку зубов.

Но именно здесь принцип у-вэй — недеяния становится неожиданно современным.

Обычно мы обращаемся к машине с вопросом:

«Что ещё мне нужно контролировать?»

Можно развернуть запрос:

«Какие мои действия по контролю этой ситуации могут сами поддерживать проблему, которую я пытаюсь решить?»

И ещё:

«Что здесь способно происходить без моего участия?»

Это очень даосский запрос.

Не добавить действие.

Не придумать новое правило.

Не построить ещё один механизм.

А обнаружить место, где действие уже можно прекратить.

Мир

Недеяние легко перепутать с пассивностью.

Но пассивность — это когда необходимое действие не совершается.

Недеяние — когда лишнее действие не совершается.

Разница принципиальная.

Ребёнку может быть нужна помощь.

Компания нуждается в правилах.

Организм иногда нуждается в лечении.

Отношения требуют договорённостей.

Но живые системы обладают ещё одним свойством: они способны регулировать себя.

Люди учатся на последствиях.

Команды вырабатывают способы взаимодействия.

Дети постепенно принимают ответственность.

Организм адаптируется.

Отношения находят собственный ритм.

Если вмешиваться в каждый момент, мы можем никогда не узнать, что из этого произошло бы самостоятельно.

Поэтому хорошее управление содержит в себе возможность однажды исчезнуть.

Оно не стремится стать вечным.

Оно создаёт условия, в которых постепенно становится ненужным.

И именно поэтому фраза Лао-цзы «я не вмешиваюсь — и люди изменяются сами» перестаёт звучать мистически.

Это довольно практический принцип: оставь системе ту часть работы, благодаря которой она становится системой.

К себе

С собой мы поступаем точно так же.

Человек начинает следить за сном.

Сначала это помогает.

Потом каждое утро он смотрит приложение.

Глубокий сон — 47 минут.

Пульс немного выше.

Показатель восстановления — 62.

До этого момента он чувствовал себя вполне нормально.

Теперь уже не очень.

Он начинает вспоминать ночь.

Наверное, действительно плохо спал.

Днём снижает нагрузку, потому что устройство сообщило, что организм недостаточно восстановился.

Через некоторое время появляется странная ситуация:

человек уже не знает, как он себя чувствует, пока не посмотрит на экран.

Инструмент, который должен был помогать замечать состояние, постепенно заменил само ощущение состояния.

И здесь снова возникает тот же вопрос Лао-цзы:

что произойдёт, если некоторое время не вмешиваться?

Не измерить.

Не поправить.

Не оптимизировать.

Сначала почувствовать.

Потом, если необходимо, посмотреть данные.

Это не отказ от технологии.

Это возвращение технологии на её место.

Что делать сегодня

Выбери одну область, которую ты активно контролируешь.

Работа.

Ребёнок.

Деньги.

Питание.

Спорт.

Сон.

Отношения.

Собственная продуктивность.

И задай три вопроса:

Что именно я пытаюсь предотвратить своим контролем?

Есть ли доказательства, что этот контроль действительно улучшает ситуацию?

Что здесь способно происходить само, если я немного отойду в сторону?

Не нужно убирать весь контроль сразу.

Убери один небольшой элемент.

Не напомни один раз.

Не проверь один показатель.

Не вмешайся в один разговор.

Не исправляй чужую ошибку заранее.

И посмотри, что произойдёт.

Возможно, случится ошибка.

Это тоже информация.

Потому что самостоятельность появляется не тогда, когда человек никогда не ошибается.

Она появляется тогда, когда ошибка снова принадлежит ему.

А возможно, обнаружится нечто гораздо более неприятное для контролирующей части сознания: без тебя всё получилось.

Чего не делать

Не нужно превращать эту главу в лозунг:

«Пусть всё идёт само».

Некоторые вещи, предоставленные самим себе, прекрасно идут.

Обычно вниз.

Ответственность здесь труднее, чем постоянный надзор: приходится выдерживать небольшие ошибки, не бросаясь немедленно их исправлять.

После каждого вмешательства стоит проверить: система научилась обходиться без тебя — или стала ждать следующей команды?

Если научилась — управление сработало.

Если стала зависимее — возможно, часть проблемы теперь создаёт само управление.

ИНСТРУКЦИЯ №57

Прежде чем усиливать контроль, проверь, не создаёт ли сам контроль проблему. Отмени одну необязательную проверку и посмотри, что изменится в результате и самостоятельности другого человека.

Управлять — не значит постоянно вмешиваться.

Иногда лучший результат управления состоит в том, что однажды всё начинает происходить без него.

ГЛАВА 58. НЕ СПЕШИ НАЗЫВАТЬ ПРОИСХОДЯЩЕЕ ПЛОХИМ



В несчастье опирается счастье. В счастье скрывается несчастье.

Ситуация

В сорок семь он впервые за двенадцать лет приходит на работу, не подозревая, что скоро перестанет туда ходить. Хорошая должность, нормальная зарплата, привычный круг обязанностей. Ипотека почти выплачена, дети учатся, жизнь более-менее устроена.

В понедельник его вызывает руководитель.

Компания меняет направление. Его позицию решили убрать.

Через двадцать минут мужчина выходит из кабинета без работы.

Для него значение произошедшего совершенно очевидно.

Катастрофа.

В сорок семь лет снова искать работу. Объяснять на собеседованиях, почему ушёл. Конкурировать с людьми младше. Возможно, соглашаться на меньшие деньги.

Первые недели он пытается вернуть жизнь в прежнее состояние. Рассылает резюме на максимально похожие позиции. Ищет примерно ту же должность, примерно ту же зарплату, примерно те же обязанности.

Не получается.

Через знакомого ему предлагают временно подключиться к небольшому проекту. Работа непривычная, денег почти вдвое меньше. Он сначала отказывается.

Через неделю соглашается.

Просто чтобы чем-то заниматься.

Через несколько месяцев проект начинает расти. Мужчина обнаруживает, что умеет делать вещи, которыми раньше почти не занимался. Появляются партнёры. Потом клиенты.

Через два года он зарабатывает больше, чем на прежней работе.

И теперь очень легко сказать:

— Вот видишь. Увольнение оказалось благом.

Но это тоже слишком поспешный приговор — только с противоположным знаком.

Потеря работы не была подарком судьбы.

Она стоила ему дохода, спокойствия и нескольких тяжёлых месяцев.

Изменилось не прошлое событие, а то, что он сумел сделать после него.

Что говорит Дао

В 58-й главе Лао-цзы пишет:

В несчастье опирается счастье. В счастье скрывается несчастье.

Эту фразу очень хочется превратить в древнекитайскую версию:

«Всё, что ни делается, — к лучшему».

Но Лао-цзы ничего подобного не обещает.

Он не говорит, что несчастье обязательно закончится счастьем.

И не говорит, что за каждым счастьем непременно последует беда.

Он ставит под сомнение другое — нашу уверенность в окончательной оценке происходящего.

Поэтому рядом появляется вопрос:

Кто знает, чем это закончится?

Сегодня мы видим событие.

Но ещё не видим всю цепочку событий, которую оно запустит.

И именно эту цепочку мы обычно начинаем воображать немедленно.

Ошибка

Человек теряет работу и говорит:

— Всё рухнуло.

Но что произошло фактически?

Он потерял конкретную работу.

«Всё рухнуло» — это уже прогноз.

Человек знакомится с кем-то и говорит:

— Наконец-то мне повезло.

Что произошло фактически?

Он встретил человека, который ему очень понравился.

«Мне повезло» — это уже прогноз.

Мы превращаем настоящее в приговор будущему — раньше, чем узнаём последствия.

Произошло событие.

Мы мгновенно присваиваем ему значение.

Хорошо.

Плохо.

Удача.

Катастрофа.

И реагируем уже не столько на событие, сколько на собственную историю о том, чем оно обязательно закончится.

Иногда прогноз оказывается верным.

Иногда нет.

Проблема не в оценке.

Проблема в слове «окончательно».

Люди

Особенно хорошо это видно в чужой жизни.

Друг сообщает:

— Мы расстались.

Мы отвечаем:

— Может, оно и к лучшему.

Возможно.
Но человек пока потерял отношения.

Он ещё не знает, что будет дальше.

И мы тоже не знаем.

Другой говорит:

— Меня повысили!

— Поздравляю! Это же прекрасно.

И это действительно может быть прекрасно.

А может оказаться должностью с вдвое большей ответственностью, постоянными перелётами и человеком, который через год впервые узнает, сколько стоит лечение хронического недосыпа.

Лао-цзы не предлагает перестать радоваться хорошему или переживать плохое.

Он предлагает не путать первую реакцию с окончательным смыслом.

Можно сказать:

— Мне сейчас очень тяжело.

Не обязательно добавлять:

— Поэтому моя жизнь разрушена.

Можно сказать:

— Я сейчас счастлив.

Не обязательно добавлять:

— Значит, я наконец нашёл то, что сделает меня счастливым навсегда.

Вторые предложения обычно пишет не реальность.

Их пишет наше желание поскорее узнать конец истории.

Машина

С искусственным интеллектом происходит то же самое.

Человек пишет:

«Со мной произошло ужасное событие. Помоги понять, что теперь делать».

Машина принимает исходную формулировку и начинает работать внутри неё.

Но можно сначала проверить саму рамку:

«Отдели факты произошедшего от моей оценки. Какие последствия уже наступили, а какие я пока только предполагаю?»

А затем:

«Какие новые риски и новые возможности появились после этого события, которых до него не существовало?»

Это не просьба найти хорошее в плохом.

Не нужно заставлять машину объяснять, почему увольнение, развод или провал проекта были подарком Вселенной.

Иногда подарок выглядит подозрительно похожим на неприятность, потому что это и есть неприятность.

Задача другая: не позволить сегодняшней оценке автоматически стать прогнозом всей дальнейшей жизни.

Мир

Мы видим мир короткими отрезками.

Причины и последствия живут гораздо дольше.

Человек опоздал на самолёт.

Плохо.

Следующий рейс оказался удобнее.

Хорошо.

Из-за нового рейса он пропустил встречу.

Плохо.

На другой встрече познакомился с человеком, который потом стал партнёром.

Хорошо.

Если продолжать достаточно долго, можно провести остаток жизни, переставляя таблички «плюс» и «минус».

Именно поэтому Лао-цзы не предлагает угадать правильный знак.

Он предлагает осторожнее обращаться с самой привычкой ставить знак слишком рано.

Событие может быть фактом. Его окончательное значение часто является гипотезой.

Между ними полезно оставлять пространство.

К себе

Это пространство особенно важно в трудные периоды.

Когда что-то рушится, сознание стремится немедленно достроить будущее.

— Теперь я останусь один.

— Я больше не найду такой работы.

— Я потерял несколько лет.

— Всё придётся начинать сначала.

Заметь: почти каждое из этих предложений говорит не о том, что произошло.

Оно говорит о том, что, по нашему мнению, произойдёт дальше.

Именно здесь можно остановиться и спросить:

Что я знаю точно?

Что я чувствую сейчас?

А что я уже придумал о будущем?

Это не отменяет боль.

Но возвращает ей реальные размеры.

Иногда произошло плохое событие.

Не обязательно превращать его ещё и в плохие следующие десять лет.

Что делать сегодня

Возьми одно событие, которому ты уже поставил знак.

Плохое или хорошее.

И раздели лист на три части.

Что произошло фактически?

Без объяснений и прогнозов.

Какие последствия уже известны?

Только то, что действительно произошло.

Какие последствия я предполагаю?

Вот здесь обычно и обнаруживается большая часть истории.

Затем задай ещё один вопрос:

«Что после этого события стало возможным такого, чего раньше не было?»

Не обязательно хорошего.

Просто нового.

Иногда событие закрывает одну дверь и открывает другую.

Иногда закрывает две.

Иногда вообще выбивает кусок стены.

Архитектура будущего выяснится позже.

Чего не делать

Не используй эту главу, чтобы обесценивать собственную или чужую боль.

Человеку, потерявшему близкого, не нужно объяснять, какие возможности теперь перед ним открылись.

Человеку, которому плохо, не обязательно срочно искать скрытое благо.

И если произошло что-то действительно хорошее, не нужно сидеть на празднике с выражением лица Лао-цзы и ждать, где именно спряталось несчастье.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.