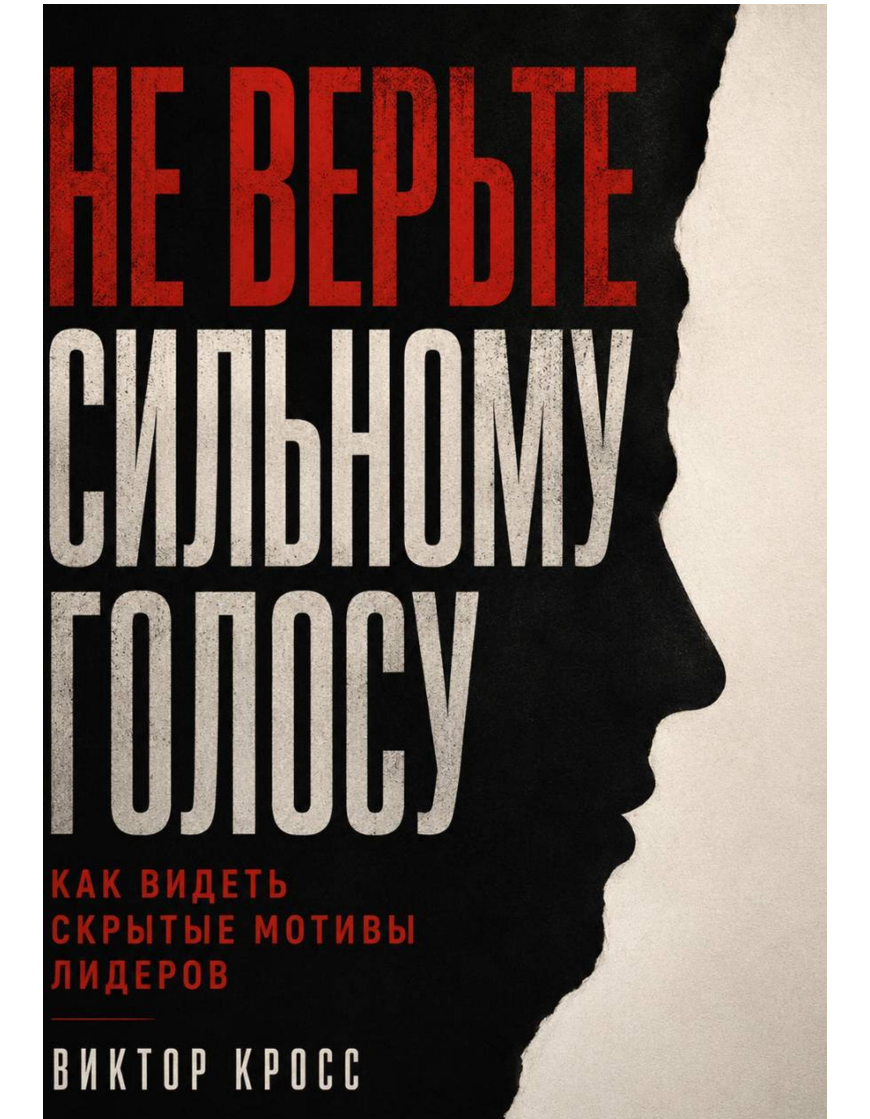




НЕ ВЕРЬТЕ СИЛЬНОМУ ГОЛОСУ

КАК ВИДЕТЬ
СКРЫТЫЕ МОТИВЫ
ЛИДЕРОВ

ВИКТОР КРОСС

Виктор Кросс

Не верьте сильному голосу. Как видеть скрытые мотивы лидеров

<https://litres.ru/74142357>

SelfPub; 2026

Аннотация

Вас правда ведут? Или просто используют?

Если Вы устали от начальников, спасителей, громких речей и разговоров про «команду», я покажу, где власть делает вид, что заботится, а где просто держится за своё место. Вы узнаете, почему харизма так быстро цепляет, почему хорошие люди наверху часто не спасают дело, как лесть портит лидера, а молчание снизу помогает плохим решениям жить дальше. Вы начнёте видеть, когда Вам продают близость вместо права голоса, миссию вместо честных правил, уверенность вместо ума. Сможете спокойнее говорить «нет», точнее спорить, меньше попадаться на сильный голос и быстрее понимать, кому можно доверять, а кого пора проверять. Эта книга не обещает чудес. Она даст Вам трезвый взгляд, который экономит нервы, время и уважение к себе.

Содержание

Введение	4
Глава 1: Образование, которое не отстаёт от работы	12
Глава 2: Я долго верил, что хороший план спасает человека от лишних страданий.	28
Проверил дорогу, купил билеты, записал адрес, зарядил телефон, взял наличные, положил лекарства в отдельный карман - и жизнь будто должна стать послушнее. Она не становится. Она только делает вид, что согласна, а потом в обычный момент отодвигает твои расчёты и смотрит на тебя так, будто спрашивает: ну что, теперь без шпаргалки?	
Глава 3: Когда рядом есть чужая рука	44
Конец ознакомительного фрагмента.	57

Виктор Кросс

Не верьте сильному голосу. Как видеть скрытые мотивы лидеров

Введение

Еще недавно разговор о работе строился вокруг понятной лестницы. Человек учился, получал профессию, входил в организацию, набирался опыта, переходил с должности на должность и постепенно становился тем, кого принято было называть надежным специалистом. Эта схема не была идеальной. В ней хватало скуки, случайности и несправедливости. Но у нее было одно удобное свойство: она казалась устойчивой. Родители могли объяснить детям, зачем нужна учеба. Университет мог обещать, что диплом откроет дверь. Руководитель мог рассчитывать, что одна и та же должностная инструкция проживет несколько лет без сильных правок. Сегодня эта спокойная картина расплывается прямо на глазах.

Искусственный интеллект не пришел в экономику как отдельная машина в углу цеха. Он вошел в письма, таблицы,

поиск, поддержку клиентов, медицину, подбор персонала, аналитику, дизайн, обучение, производство и управление. Раньше техника чаще всего заменяла физическое усилие. Теперь она заходит на территорию текста, решения, классификации, прогноза и даже части творческой работы. Поэтому разговор о будущем труда перестал быть разговором только для инженеров. Он касается бухгалтера, врача, учителя, менеджера по продажам, юриста, студента, владельца малого бизнеса и человека, который пока просто пытается понять, чему учиться дальше.

Первый страх понятен: если программа может делать часть моей работы быстрее, дешевле и без усталости, что останется мне? Этот вопрос нельзя отмахнуть бодрой фразой. Часть задач исчезнет. Некоторые должности станут меньше. Кому-то придется менять область, а кому-то болезненно доказывать ценность там, где раньше ее не приходилось объяснять. Но было бы ошибкой видеть в ИИ только замену. Там, где исчезают одни привычные операции, появляются другие: настройка систем, проверка результата, работа с данными, управление рисками, объяснение сложного простым языком, ответственность за этику решений, связь между технической командой и людьми, которым потом жить с последствиями внедрения.

Главная перемена состоит не в том, что одни профессии умрут, а другие родятся. Так происходило и раньше. Перемена глубже: теперь человеку нужно постоянно пересобирать

свою пригодность к работе. Не раз в десять лет, не после увольнения, не тогда, когда рынок уже хлопнул дверью. Речь идет о привычке замечать движение раньше, чем оно стало угрозой. Что автоматизируют в моей отрасли? Какие задачи остаются за людьми? Какие навыки усиливают меня рядом с машиной? Где я умею думать, а где только повторяю инструкцию? На такие вопросы неприятно отвечать, потому что они снимают иллюзию покоя. Но именно с них начинается взрослая карьера в технологическую эпоху.

Эта книга не про поклонение технологиям. У ИИ достаточно ограничений, ошибок и опасных соблазнов. Алгоритмы могут закреплять перекосы, если их обучали на кривых данных. Автоматические решения могут выглядеть уверенно и при этом ошибаться. Работодатель может использовать слово «эффективность» как прикрытие для плохого отношения к людям. Школа может купить модную платформу и не изменить сути обучения. Поэтому разговор о будущем работы обязан быть трезвым. Техника полезна только тогда, когда человек понимает, зачем он ее применяет, что она может, чего не может и кто отвечает за итог.

Но и обратная крайность вредна. Нельзя закрыться от новых инструментов обидой или усталостью. На практике рынок редко спрашивает, удобно ли нам меняться. Он просто меняется. Если в отделе появился инструмент, который за минуты делает то, на что раньше уходил день, прежняя гордость за ручной труд быстро теряет вес. Уважают не того, кто

страдает дольше всех, а того, кто умеет получить хороший результат, объяснить его, проверить и сделать полезным для других. В этом смысле ИИ не отменяет профессионализм. Он заставляет точнее понять, из чего профессионализм состоит.

Раньше трудоустройство часто сводили к набору пунктов: образование, опыт, уверенное владение такой-то программой, знание языка, рекомендации. Теперь этого мало. Человек может иметь диплом и устаревшие привычки. Может знать инструмент, но не уметь задать задачу. Может быть сильным специалистом и разваливать любую совместную работу из-за грубости, страха или неспособности слушать. Пригодность к работе в новую эпоху складывается из технической грамотности, способности учиться, критического мышления, ясной коммуникации, эмоциональной зрелости и готовности менять маршрут без истерики. Это звучит много, но жизнь всегда требовала от взрослого человека больше, чем строчка в резюме.

Образование в этой ситуации становится не этапом, который заканчивается выпускным, а постоянным способом держать связь с реальностью. В школе и университете уже нельзя ограничиваться передачей готовых ответов. Готовые ответы дешевают. Дорожает умение задавать вопросы, видеть связи, отличать факт от шума, строить аргумент, работать с неопределенностью, признавать ошибку и начинать заново. Если учебная система готовит человека только к правильно-

му варианту в тесте, она отправляет его в мир, где теста нет, но есть сложная задача, разные интересы, неполные данные и последствия решений.

Работнику тоже придется пересмотреть отношение к учебе. Курсы ради красивой строчки не спасают. Сертификат полезен, когда за ним стоит навык, который можно применить в работе. Самообразование полезно, когда оно не превращается в вечный сбор ссылок. Настоящее обучение видно по изменению поведения: человек быстрее разбирается в новой системе, лучше объясняет сложное, увереннее решает задачу, которую раньше откладывал, и меньше зависит от того, что кто-то принесет ему готовую инструкцию. В эпоху ИИ учиться нужно не для ощущения занятости, а для роста способности действовать.

Организации тоже не смогут отсидеться. Если компания покупает технологию, но не объясняет людям, как меняется работа, она получает сопротивление, слухи и тихую саботажную усталость. Если руководитель требует инноваций, но наказывает за каждую ошибку, сотрудники быстро учатся делать вид, что все новое им интересно. Если обучение выделяют только избранным, остальные начинают защищать свои места вместо того, чтобы расти. Технологическая перестройка требует честного лидерства: говорить, какие задачи уйдут, какие появятся, чему нужно учиться, как будут поддерживать людей и где проходит граница между эффективностью и эксплуатацией.

В этой книге я буду идти от образования к навыкам, от навыков к меняющейся рабочей среде, от рабочей среды к лидерству и созданию новых возможностей. Такой порядок выбран не случайно. Сначала нужно понять, как формируется человек, способный жить в мире быстрых изменений. Потом нужно разобраться, какие умения дают ему опору. Затем придется посмотреть на сам рынок труда: удаленную работу, гибкие форматы, новые роли, сотрудничество человека и ИИ. И только после этого можно серьезно говорить о руководителях, организациях, предпринимательстве и общественных решениях.

Мне близок практический подход. Когда человек слышит про «будущее труда», он часто думает о больших докладах, графиках и прогнозах. Они нужны, но на следующий день ему все равно приходится открыть ноутбук, ответить на письмо, поговорить с начальником, выбрать курс, провести встречу, написать план, успокоить команду или признать, что привычная работа уже не выглядит надежной. Поэтому я буду держаться ближе к реальным ситуациям. Как понять, что навык устаревает? Как не утонуть в обучении? Как работать рядом с автоматической системой и не превращаться в ее придаток? Как сохранить человеческое качество труда там, где все вокруг считают минуты и метрики?

Ответы не будут одинаковыми для всех. Молодой специалист, преподаватель, руководитель отдела, фрилансер, предприниматель и человек после сокращения стоят в разных ме-

стах. Но у них есть общая задача: перестать ждать, что кто-то снаружи вернет прежнюю ясность. Ее не вернут. Придется строить новую ясность самому: через наблюдение, обучение, практику, разговоры с людьми, проверку инструментов и готовность менять собственные представления. Это не романтично. Иногда это утомляет. Но другой взрослой стратегии нет.

Слово «адаптация» часто звучит мягко, почти безобидно. На деле оно означает неприятную работу. Нужно признать, что прежний опыт не всегда дает преимущество. Нужно учиться у людей моложе себя. Нужно перестать прятаться за фразой «я гуманитарий» или «я не технический человек», когда речь идет о базовой цифровой грамотности. Нужно не стыдиться вопросов, но и не гордиться невежеством. Нужно понимать, что машина может помочь, но не должна думать вместо нас там, где требуется ответственность.

И все же в этой перемене есть не только тревога. Человек, который умеет учиться, получает больше свободы. Он меньше зависит от одной должности, одного начальника, одной отрасли и одного набора привычек. Он видит возможности раньше, чем они превращаются в массовую гонку. Он может соединять опыт из разных областей, строить новые услуги, улучшать процессы, находить работу там, где другие видят только угрозу. ИИ усиливает не всякого. Он усиливает того, кто способен ясно мыслить, задавать точные вопросы, проверять результат и понимать людей.

Поэтому разговор об ИИ и занятости в конце концов возвращается к человеку. Не к абстрактному человеку из презентации, а к конкретному: с усталостью, амбициями, страхами, ипотекой, детьми, привычками, гордостью и желанием не оказаться лишним. Эта книга написана для такого читателя. Для того, кто не хочет паниковать, но и не хочет жить с закрытыми глазами. Для того, кто готов менять работу, способ учиться и отношение к собственной карьере, пока еще есть время делать это спокойно, а не в пожарном порядке.

Начнем с образования. Потому что именно там формируется первый ответ на вопрос: готовим ли мы людей к прошлому или к миру, в котором им действительно предстоит работать.

Глава 1: Образование, которое не отстаёт от работы

Когда говорят о школе или университете, часто вспоминают здания, расписание, экзамены, аудитории, оценки и дипломы. Все это заметно снаружи. Но суть образования не в стенах и не в бумагах. Суть в том, какого человека оно выпускает в жизнь. Может ли он разобраться в новой задаче? Умеет ли он задавать вопросы, когда инструкция не помогает? Может ли работать с другими, не превращая каждое разногласие в личную драму? Способен ли отличить знание от уверенного пересказа? В эпоху ИИ эти вопросы становятся гораздо строже, потому что рынок уже не ждет, пока учебные программы медленно догонят реальность.

Традиционная модель образования долго держалась на предположении, что есть устойчивый запас знаний, который нужно передать следующему поколению. Учитель знает, ученик слушает, учебник закрепляет, экзамен проверяет. Эта схема неплохо работала там, где профессии менялись медленно, а производственная жизнь была предсказуемой. Можно было выучить набор правил, войти в организацию и годами применять примерно один и тот же подход. Сегодня такой запас знаний быстро стареет. Не весь, конечно. Математика, язык, логика, история, научная картина мира остаются

фундаментом. Но способы работы с этим фундаментом меняются быстрее, чем привычная школа умеет признать.

Самая слабая часть старой системы состоит в том, что она слишком часто награждает послушное воспроизведение. Ученик получает хорошую оценку за правильный ответ, но редко получает серьезную тренировку в том, как этот ответ искать, проверять и защищать. Он учится угадывать ожидания учителя. Потом приходит на работу и делает то же самое: пытается угадать, что хочет начальник, вместо того чтобы разобраться, в чем задача. В спокойной среде это еще можно было терпеть. В среде, где технологии меняют процессы каждый год, такая привычка становится опасной. Человек ждет указаний там, где требуется самостоятельность.

Стандартизированное тестирование усиливает эту беду. Тест удобен для системы: его легко считать, сравнивать, показывать в отчетах. Но жизнь редко предлагает четыре варианта ответа. В жизни приходится работать с неполной информацией, с конфликтующими интересами, с человеческими ошибками и с ограниченным временем. Если образование постоянно сводит успех к выбору правильной клетки, оно незаметно приучает человека к узкому мышлению. Он боится ошибиться, не хочет пробовать, плохо переносит неопределенность. А новая экономика как раз из неопределенности и состоит.

Еще одна проблема старой модели в том, что она делит знания на закрытые комнаты. Здесь математика, здесь лите-

ратура, здесь информатика, здесь экономика, здесь психология. Между комнатами двери открываются редко. Но реальные задачи не уважают школьное расписание. Например, внедрение ИИ в больнице требует и технических знаний, и понимания медицины, и этики, и права, и умения объяснить врачам, почему новая система не отнимет у них профессию, а изменит часть работы. Если человек привык думать только в рамках одного предмета, он теряется там, где задача лежит на стыке.

Это не значит, что предметы надо отменить. Без дисциплины мышления получается каша. Но предметы должны чаще встречаться друг с другом. Проект о городском транспорте может соединять математику, экологию, экономику, социологию и работу с данными. Разбор новостной ленты может включать язык, историю, статистику, медиаграмотность и основы алгоритмической выдачи. Задача по предпринимательству может требовать расчетов, исследования аудитории, общения, прототипа и публичной защиты. В таких задачах ученик видит, что знание не лежит мертвым грузом. Оно начинает работать.

ИИ делает этот разговор острее. Если программа может за секунды пересказать тему, составить план, решить типовую задачу и написать аккуратный текст, школа не может дальше делать вид, что пересказ и аккуратность сами по себе являются вершиной обучения. Конечно, ученик должен уметь писать и считать. Но теперь нужно понимать, что именно

проверяется. Если задание легко отдать машине без потери смысла, значит, задание плохо показывает мышление. Педагогу придется менять вопросы: не только «что ты знаешь?», но и «как ты пришел к выводу?», «почему доверяешь источнику?», «какую ошибку может допустить система?», «как применить результат в конкретной ситуации?»

Технологии в учебе часто представляют как набор устройств: планшеты, платформы, электронные дневники, интерактивные доски. Это поверхностный взгляд. Вопрос не в том, сколько экранов в классе. Вопрос в том, меняется ли само обучение. Плохой урок на планшете остается плохим уроком. Бессмысленный тест в красивой оболочке остается бессмысленным тестом. ИИ полезен тогда, когда помогает видеть пробелы, подбирать темп, давать обратную связь, освобождать время учителя для живой работы с учениками. Если технология только добавляет отчетности и суеты, она не модернизирует образование, а украшает старую бюрократию.

Персонализация обучения выглядит привлекательно. Один ученик быстро схватывает материал и скучает, другой застрял на базовом шаге и стесняется спросить, третий понимает через практику, четвертому нужно больше текста и примеров. ИИ-системы могут отслеживать такие различия лучше, чем учитель, которому нужно одновременно держать в поле зрения целый класс. Они могут предложить дополнительное упражнение, подсказать ошибку, вернуть к про-

пущенной теме. Но персонализация не должна превращать обучение в одиночное движение по экрану. Человек учится не только с программой. Он учится в разговоре, споре, наблюдении, совместной работе и столкновении с чужой мыслью.

Учителю в этой новой среде не нужно соревноваться с машиной в скорости выдачи информации. Это проигранное соревнование. Его сила в другом: он видит человека, задает неожиданный вопрос, замечает усталость, помогает связать тему с опытом, учит не бояться сложной задачи, показывает честное отношение к знанию. Хороший учитель не просто сообщает факты. Он создает ситуацию, в которой ученик начинает думать сам. И чем больше автоматических помощников появляется вокруг, тем ценнее становится такая человеческая работа.

Но для этого учителю самому нужна поддержка. Нельзя требовать от педагогов современного образования, оставляя их с перегрузкой, низким доверием и бесконечными отчетами. Если система хочет, чтобы учителя осмысленно применяли ИИ, она должна дать им время на освоение инструментов, право на эксперимент, нормальное обучение и понятные правила. Учитель, который боится каждого шага в сторону от инструкции, не будет воспитывать самостоятельность. Он будет воспитывать осторожное подчинение, потому что сам живет в такой среде.

Критическое мышление в эпоху ИИ перестает быть кра-

сивым словом из программы развития. Оно становится бытовой необходимостью. Человек каждый день сталкивается с текстами, цифрами, рекомендациями, графиками, прогнозами и автоматическими выводами. Часть этого полезна. Часть ошибочна. Часть специально сделана так, чтобы подтолкнуть его к нужному решению. Поэтому ученик должен учиться спрашивать: откуда данные? кто заинтересован в таком выводе? что не показали? какие допущения спрятаны? можно ли проверить результат другим способом? Без этих вопросов цифровая грамотность остается умением нажимать кнопки.

Работа с ИИ особенно хорошо показывает разницу между знанием и видимостью знания. Система может ответить гладко, уверенно и неправильно. Для неопытного человека такая уверенность опасна. Он видит связный текст и перестает сомневаться. Значит, образование должно учить не только пользоваться инструментом, но и подозревать его результат. Проверять факты. Сравнивать источники. Видеть, где машина придумывает недостающие детали. Понимать, что ответственность за итог не исчезает только потому, что черновик подготовила программа.

Проблемное обучение здесь дает сильный эффект. Вместо того чтобы сначала годами складывать знания на полку, а потом когда-нибудь применять их, ученик получает задачу, в которой знания нужны сразу. Например: школа хочет снизить расход электроэнергии. Нужно собрать данные, посчитать потребление, разобраться с привычками людей, пред-

ложить меры, оценить стоимость, убедить администрацию и объяснить результат другим ученикам. В такой работе математика перестает быть абстрактной, коммуникация перестает быть украшением, а технология становится инструментом, а не игрушкой.

Проектное обучение часто портят тем, что превращают его в красивую презентацию. Команда рисует слайды, говорит общие слова, получает аплодисменты и расходится. Настоящий проект жестче. У него есть задача, ограничения, ошибки, переделки, разные роли, нехватка времени и необходимость отвечать за результат. Там выясняется, кто умеет слушать, кто берет на себя работу, кто только говорит, кто прячется, кто способен признать неудачный ход. Такая учеба ближе к реальной работе, чем спокойное переписывание готового текста.

Креативность тоже нужно спасать от неправильного понимания. Ее часто связывают только с искусством или яркой идеей. Но в работе креативность чаще выглядит скромнее: найти обходной путь, заметить странность в данных, соединить два подхода, задать вопрос, который остальные пропустили, придумать простой способ объяснить сложное. Школа убивает это качество, когда наказывает за любое отклонение от образца. Если ученик десять лет слышит, что правильный путь только один, потом трудно ждать от него смелости в новой ситуации.

Разумеется, свобода без требований быстро превращается

в беспорядок. Креативность не означает, что можно делать как попало. Хорошая идея должна выдерживать проверку. Ее нужно объяснить, обосновать, улучшить после критики. Поэтому образование должно соединять свободу и дисциплину. Дать ученику пространство для поиска, но не освобождать от ответственности за качество. Разрешить ошибаться, но требовать выводов из ошибки. Поощрять нестандартный ход, но спрашивать, работает ли он на деле.

ИИ может помогать творческой работе, если не подменяет ее полностью. Ученик может попросить систему предложить варианты, сравнить подходы, найти слабые места в аргументе, подготовить примеры. Но затем он должен выбрать, отредактировать, проверить и объяснить. Иначе он не учится, а только поручает машине изображать учебу. Самая неприятная задача для современной школы как раз в том, чтобы отличить использование инструмента от отказа думать. Запретами это не решить. Нужны задания, где виден путь мысли, а не только финальный файл.

Совместная работа становится отдельным навыком. В старой школе ее часто имитировали: посадили группу вместе, дали задание, один сделал, остальные подписались. В настоящей команде так нельзя. Люди должны распределять роли, обсуждать критерии, спорить по делу, фиксировать решения, помогать слабым участникам и не позволять сильным забрать все в одиночку. Эти вещи не появляются сами. Им нужно учить так же, как учат письму или счету. И чем

больше будет автоматизации, тем выше цена человеческого взаимодействия.

Будущая работа почти всегда будет междисциплинарной и командной. Один человек может хорошо знать алгоритмы, другой отрасль, третий клиента, четвертый правовые риски, пятый организационную политику. Ошибка возникает там, где каждый говорит только на своем языке и не хочет переводить мысль для других. Поэтому образование должно учить объяснять. Не упрощать до глупости, а делать понятным. Специалист, который не может объяснить, зачем его решение нужно людям, часто проигрывает тому, кто знает меньше, но умеет связать знание с задачей.

Эмоциональный интеллект в учебе не должен превращаться в мягкую риторику про комфорт. Речь о более практичных вещах. Ученик должен понимать, как реагирует на критику, почему злится в споре, как просить помощи, как давать обратную связь без унижения, как признавать свою долю ошибки. В рабочих командах именно такие мелочи решают очень многое. Технически сильные люди могут провалить проект, если не умеют разговаривать. И наоборот, команда средних специалистов иногда вытягивает сложную задачу за счет доверия, ясности и дисциплины общения.

Оценивание в новой системе тоже должно измениться. Если оценивают только правильный ответ, ученик прячет процесс. Если оценивают процесс, ему приходится показывать ход мысли: черновики, попытки, источники, исправле-

ния, вклад в команду, выводы после неудачи. Портфолио, защита проекта, практическая задача, устное объяснение, разбор ошибки дают больше информации, чем один тест. Тесты не нужно выбрасывать. Они полезны для проверки базовых знаний. Но они не должны быть единственным языком, на котором образование разговаривает с учеником.

Есть еще один неудобный вопрос: чему именно учить всех, если технологии меняются так быстро? Ответ начинается с основы. Нужны грамотная речь, счет, логика, научное мышление, история, понимание общества, базовая экономика, цифровая грамотность, работа с данными, умение искать и проверять информацию. Поверх этого должны строиться гибкие модули: основы ИИ, анализ данных, кибербезопасность, дизайн решений, предпринимательство, этика технологий, работа с автоматизированными системами. Не каждый станет программистом. Но каждый должен понимать, в каком мире работает.

Особенно вредно делить людей на «технических» и «нетехнических» слишком рано. Такой ярлык часто становится оправданием. Один ученик решает, что ему не надо учиться ясно писать, потому что он любит математику. Другой решает, что ему не надо понимать данные, потому что он любит литературу. Потом оба сталкиваются с работой, где нужны и текст, и числа, и люди, и инструменты. Образование должно расширять человека, а не запирает его в удобной клетке. Специализация нужна, но слишком ранняя узость

делает человека хрупким.

Взрослое образование заслуживает отдельного внимания. Миллионы людей уже работают и не могут вернуться в университет на несколько лет. Им нужны короткие, ясные, прикладные маршруты: курсы, микроквалификации, практикумы, наставничество, обучение на рабочем месте. Но рынок обучения быстро наполнился шумом. Много обещаний, много красивых названий, много сертификатов, за которыми мало умения. Поэтому взрослому человеку приходится выбирать строго: что я смогу делать после этого курса? кто проверит мой результат? есть ли практика? признает ли рынок такую подготовку? как это связано с моей карьерной целью?

Сертификаты могут быть полезны, если они подтверждают реальный навык. В областях вроде облачных технологий, кибербезопасности, анализа данных или управления проектами хороший сертификат помогает работодателю быстрее понять уровень кандидата. Но сертификат не заменяет мышления. Человек может сдать экзамен и растеряться в живой задаче. Поэтому образовательные программы должны соединять проверку знаний с практикой: кейсами, проектами, симуляциями, стажировками, разбором рабочих ситуаций. Рынку нужны не коллекционеры значков, а люди, которые умеют делать работу.

Для организаций обучение сотрудников становится не бонусом, а условием выживания. Если компания внедряет ИИ

и не учит людей, она сама создает будущий кризис. Сотрудники начинают бояться, сопротивляться или пользоваться инструментами вслепую. Лучше заранее объяснять, какие процессы меняются, какие навыки понадобятся, где будут пилотные проекты, как измерять результат, кто помогает освоиться. Хорошее обучение внутри компании всегда связано с реальной работой. Оно не должно жить отдельно, как обязательный курс, который все кликают фоном, пока отвечают на письма.

При этом нельзя перекладывать всю ответственность на человека. Фраза «учись всю жизнь» иногда звучит как удобный способ сказать: справляйся сам. Но если рабочая нагрузка не оставляет времени, если руководитель не отпускает на обучение, если новые навыки никак не влияют на карьеру и оплату, то разговор о развитии становится лицемерием. Нужна честная сделка. Работник берет на себя усилие учиться. Организация дает время, задачи для применения навыка, обратную связь и понятную связь между развитием и возможностями.

Родителям и ученикам тоже придется менять ожидания. Диплом не исчезнет, но его роль меняется. Он все еще может открыть дверь, особенно в профессиях с высокой ответственностью. Но дальше человек доказывает способность обновляться. Работодателю будет все интереснее смотреть не только на название вуза, но и на портфолио, проекты, практический опыт, способность учиться, качество комму-

никации, зрелость в работе с инструментами. Престижная вывеска помогает на старте. Потом спрашивают результат.

Университеты, если хотят сохранить значение, должны стать не фабриками дипломов, а средой сложного мышления. Там можно учиться исследовать, спорить, писать, считать, строить модели, работать с людьми, проверять гипотезы, понимать этику профессии. Университет хорош там, где он дает глубину и интеллектуальную дисциплину, которую трудно получить на коротком курсе. Но если он медлит, держится за устаревшие программы и делает вид, что рынок его подождет, он сам уменьшает свою ценность.

Школа в этом смысле стоит еще ближе к началу. Она не обязана готовить детей к конкретной должности. Более того, это было бы странно: многие должности изменятся раньше, чем ребенок вырастет. Задача школы другая: дать человеку способность учиться, думать, работать с информацией, общаться, выдерживать трудность, видеть связь между знанием и жизнью. Если это есть, дальше человек сможет менять траекторию. Если этого нет, даже дорогие курсы во взрослом возрасте будут ложиться на слабую основу.

Отдельно нужно сказать об этике. Внедрять ИИ в образование без разговора о данных, приватности, предвзятости и ответственности нельзя. Если система собирает сведения об учениках, кто их хранит и как использует? Если алгоритм рекомендует ребенку один образовательный путь, не закрепляет ли он старые неравенства? Если программа оценивает

письменную работу, понимает ли она культурный контекст и живую мысль? Технология в школе работает с детьми, а не с абстрактными пользователями. Здесь цена ошибки выше, чем в рекламной выдаче.

Есть риск, что ИИ усилит неравенство. Одни школы получают хорошие инструменты, подготовленных учителей и поддержку. Другие получают устаревшие устройства, формальные отчеты и запреты. Одни семьи научат детей пользоваться системами умно, другие увидят в них только способ списать домашнее задание. Поэтому политика в образовании должна думать не только о закупках, но и о доступе, подготовке педагогов, качестве материалов, защите данных и помощи тем, кто стартует с худших условий. Технология сама по себе не делает общество справедливее.

В практическом классе завтрашнего дня я вижу не фантастическую картину, а довольно земную. Учитель начинает с проблемы, которая понятна ученикам. Часть материалов даст заранее. ИИ помогает подобрать задания разной сложности и быстро показать, где у класса пробел. Ученики работают в группах, собирают данные, спорят, делают черновик решения. Потом защищают его, получают вопросы, исправляют. В конце оценивается не только ответ, но и ход работы. Там есть техника, но главную роль играет не экран. Главную роль играет организация мышления.

Такое образование сложнее для всех. Учителю труднее подготовиться. Ученику труднее спрятаться. Администра-

ции труднее отчитаться простой цифрой. Родителям труднее понять, почему ребенок не просто выучил параграф, а возился с проектом и ошибался. Но именно эта сложность похожа на настоящую жизнь. Простая имитация учебы удобна, пока человек не выходит за дверь. Потом выясняется, что аккуратные конспекты мало помогают, если нужно решить новую задачу с живыми людьми и неидеальными данными.

Перестройка образования не произойдет за один год. Будут неудачные платформы, усталые учителя, сопротивление родителей, пустые реформы, мода на громкие слова. Это нормально для больших изменений. Опасно другое: продолжать делать вид, что достаточно добавить в расписание пару уроков по технологиям и назвать это подготовкой к будущему. Будущее труда требует другой логики обучения. Меньше пассивного приема. Больше действия, проверки, объяснения, сотрудничества и ответственности.

Если вынести из этой первой темы одну рабочую мысль, она будет простой. Образование в эпоху ИИ должно готовить не человека, который знает все ответы, а человека, который умеет работать, когда ответов еще нет. Он ищет, проверяет, учится, спрашивает, спорит, пробует, исправляет и понимает, что инструмент не снимает с него обязанности думать. Такой человек не становится неуязвимым. Никто не становится. Но он получает шанс не отставать от мира, который больше не собирается двигаться медленно.

Именно с этой точки начинается новая пригодность к ра-

боте. Не с модного приложения, не с очередного сертификата, не с страха перед автоматизацией. С умения учиться так, чтобы обучение меняло способность действовать. Остальное наращивается вокруг этого: навыки, карьера, гибкость, лидерство, новые роли. Без такой основы любые разговоры о технологическом будущем остаются красивыми, но пустыми.

Глава 2: Я долго верил, что хороший план спасает человека от лишних страданий. Проверил дорогу, купил билеты, записал адрес, зарядил телефон, взял наличные, положил лекарства в отдельный карман - и жизнь будто должна стать послушнее. Она не становится. Она только делает вид, что согласна, а потом в обычный момент отодвигает твои расчёты и смотрит на тебя так, будто спрашивает: ну что, теперь без шпаргалки?

Мне нравилось знать, что будет дальше. Во сколько выехать. Где повернуть. Кому позвонить. Сколько времени оставить на пересадку. Я даже отдыхать умел по расписанию.

На море мог сидеть на пляже и думать, правильно ли мы распределили дни: сегодня бухта, завтра рынок, послезавтра крепость, потом свободное утро. Хотя свободное утро у меня тоже было записано.

Мы собирались ехать к старому храму в горах. Не к известному месту из открыток, где у каждой ступеньки табличка. Это был небольшой храм, куда ездили местные. Моя мать давно хотела туда попасть. Она говорила об этом негромко, но с той устойчивостью, с которой пожилые женщины умеют держать в себе одно желание годами.

За организацию я взялся сам. Машина с водителем. Выезд в пять утра. Термос с чаем. Лёгкая еда. Тёплые вещи. Платки для матери. Лекарства. Копии документов. Наличные. Номер гостиницы. Номер водителя. Номер его брата, потому что водитель сказал, что у него иногда плохо ловит связь. Это меня насторожило, и я записал ещё номер владельца машины.

Вечером перед поездкой я разложил вещи на кровати и проверил всё ещё раз. Мать смотрела на меня с улыбкой, в которой было больше снисходительности, чем благодарности. «Ты как будто не к храму едешь, а открываешь военную операцию», - сказала она. Я ответил, что просто не хочу сюрпризов. Она поправила шаль: «Сюрпризы всё равно будут».

Мы выехали почти вовремя. Почти - потому что водитель опоздал на двадцать минут и ещё десять рассказывал, что виноват не он, а сосед, перегоревший выезд скутером. Я хо-

тел раздражиться, но сдержался. Впереди был запас. Я специально заложил запас. Вот для таких случаев.

Утро было холодное. Город ещё не проснулся, но уже шевелился. Лавочники поднимали железные ставни, мальчишки с газетами бежали вдоль дороги, собаки лениво отходили от колёс. На перекрёстке мужчина мыл перед магазином пыльный тротуар, хотя через десять минут туда снова нанесёт песок. В Индии есть занятия, которые выглядят бессмысленно только для постороннего. Люди делают их не потому, что победят грязь навсегда, а потому, что утро надо начать с движения.

Первые часы всё шло неплохо. Мы остановились у придорожной чайной. Чай был густой, сладкий, с молоком, которое кипело так долго, что стало почти отдельной едой. Мать выпила маленький стаканчик и повеселела. Водитель купил себе две лепёшки с острым соусом. Я ел печенье из пакета, потому что боялся испортить желудок.

Дальше дорога стала уже. Машины попадались реже. По краям появились камни, низкие дома, красная пыль. Дети махали нам руками. Женщины несли связки хвороста на голове и шли так ровно, будто земля под ними была не разбитой дорогой, а полом в гостиной.

Часа через два мы упёрлись в пробку. Не городскую, где все раздражены и смотрят в телефоны. Горную. Там пробка не объясняет себя. Ты просто видишь, что машины стоят. Водители выходят, тянут шеи, курят, спорят, смеются, потом

снова садятся, потом опять выходят. Никто ничего точно не знает.

Я вышел вперёд. Дорогу перегородил автобус, который попытался развернуться там, где нельзя было развернуться даже мысли. Его задняя часть повисла над канавой, передняя упёрлась в камни, а вокруг собралась толпа советчиков. Каждый показывал руками, куда крутить руль. Водитель автобуса сидел за рулём с лицом человека, который уже пожалел о нескольких решениях в своей жизни.

Я вернулся к машине и сказал матери: «Надолго». Она спокойно кивнула: «Значит, подождём». Я начал объяснять, что мы не успеем подняться до темноты. Она спросила: «А что ты предлагаешь?» Вот тут я понял, что ничего. Можно было нервничать, ругаться, искать другого водителя, идти пешком, возвращаться назад. Но все варианты были либо бессмысленны, либо хуже ожидания.

Через час автобус всё-таки вытащили. Не техникой, а криками, руками, камнями под колёса и каким-то общим деревенским упрямством. Мужчины толкали, женщины стояли в стороне и давали советы громче мужчин, мальчишки смеялись, один старик руководил всем процессом, хотя его никто официально не назначал. Автобус дёрнулся, выровнялся и поехал. Толпа захлопала.

Мы снова поехали. Я пытался пересчитать день. Если дальше без остановок, если водитель ускорится, если у храма не будет очереди, если спустимся быстро, если гостиница не

отменит бронь, если... Сколько человеческой жизни уходит на эти «если». Вроде бы маленькое слово, а за ним прячется целый склад тревоги.

К городку у подножия горы мы добрались ближе к вечеру. Он был забит людьми. Я заранее проверял, не праздник ли, не особая дата, не выходной. По моим сведениям день должен был быть обычным. Но обычный день в Индии легко превращается в необычный без согласования с твоим календарём.

Мы нашли гостиницу. Точнее, нашли вывеску. Номер, который я бронировал, уже отдали другим. Молодой человек за стойкой улыбался так, будто сообщил не плохую новость, а погоду. Я показывал распечатку, он кивал. Я говорил, что мы приехали с пожилой женщиной, он сочувственно качал головой. Я спрашивал, что нам делать, он говорил: попробуйте рядом.

Рядом тоже не было. В третьем месте была комнатка без окна и с матрасом, на котором уже, кажется, кто-то прожил не одну философскую жизнь. Я отказался. Мать сказала: «Нам не нужна хорошая гостиница. Нам нужно переночевать». Я ответил: «Там невозможно». Она посмотрела на меня спокойно: «Невозможно - это когда нет крыши. А там крыша была».

Меня раздражало её спокойствие. Иногда спокойный человек рядом злит сильнее самой проблемы. Ты внутри уже объявил чрезвычайное положение, а он говорит: попьем чаю.

Хочется ответить: какой чай, у нас всё рушится. Но у неё ничего не рушилось. Она не держалась за мой план. Поэтому ей было не так больно смотреть, как он исчезает.

И тут водитель сказал, что ему надо возвращаться. Завтра утром у него другая поездка. Я стал спорить. Он отвечал тихо, но твёрдо. Водители в Индии умеют соглашаться лицом и отказываться всем остальным. Его брату нужна машина, клиент уже заплатил, семья, дела. Жизнь, короче говоря, которая не собиралась подчиняться моему маршруту.

Мать взяла меня за рукав и сказала: «Остановись». Я ответил, что он нас бросает. Она сказала: «Он едет по своим делам». Я сказал, что мы ему заплатили. Она сказала: «Заплатим за то, что он сделал. Дальше найдём другое». Я спросил, какое другое, если здесь ночь, толпа и связи нет. Она сказала: «Ты опять хочешь сначала всё понять, а потом идти. Иногда надо идти и по дороге понимать».

Мы заплатили водителю. Он уехал. Я смотрел вслед машине и чувствовал, как вместе с ней уехала последняя часть моего контроля. Остались мы, пакет с вещами, мать на скамейке и горы, которые темнели всё сильнее.

Через несколько минут к нам подошёл мальчик лет двенадцати. Он торговал маленькими цветочными подношениями для храма. Увидел мать, увидел наш багаж, понял, что мы не местные, и спросил, ищем ли мы комнату. Я хотел отмахнуться. Но мать уже начала с ним говорить.

Мальчик сказал, что его тётя сдаёт комнату паломникам.

Не гостиница. Просто комната. Недалеко. Чистая. Есть вода. Я сразу представил мошенничество. Тёмный переулок. Украденные сумки. Ещё двадцать неприятностей, которые мозг умеет рисовать быстрее любого художника. Мальчик пожал плечами: «Не верьте. Спросите у продавца чая. Он знает мою тётю».

Продавец чая подтвердил. Потом вмешался ещё один мужчина. Потом женщина с корзиной. Вокруг нас собралась маленькая комиссия по нашему ночлегу. Один говорил, что у тёти чисто. Другой уточнял, что вода холодная. Третий предупреждал, что рано утром будет шумно, потому что рядом петухи. Женщина сказала матери: идите, там нормально. И это прозвучало убедительнее всех моих распечаток.

Комната оказалась простой. Низкий потолок, две узкие кровати, железный крючок на стене, пластиковое ведро в углу, запах мыла и дыма. Окно выходило на стену соседнего дома. Но постель была чистая. Хозяйка принесла чай. Мать села на кровать с таким облегчением, будто мы попали в дорогой отель.

Во дворе хозяева ужинали. Рис, чечевица, лук, зелёный перец. Хозяйка жестом пригласила меня присесть. Я отказался. Через минуту мать вышла и села к ним. Я хотел сказать, что нам лучше не есть неизвестно где. Но она уже взяла тарелку. Старик что-то спросил её. Она засмеялась. Хозяйка налила мне чай, не спрашивая. И я сел.

Рис был простой. Чечевица острая. Лук хрустел. Никакой

ресторанный ужин в моей памяти не держится так крепко, как тот вечерний рис во дворе чужого дома, куда мы попали не потому, что всё хорошо спланировали, а потому, что всё пошло не так.

Вот что трудно принять: иногда путь появляется только после того, как твой путь закончился. Пока старый план ещё жив, ты цепляешься за него всеми руками. Пытаешься вернуть бронь, заставить водителя остаться, дозвониться туда, где никто не слышит. Споришь с тем, что уже случилось. И тратишь на этот спор силы, которые нужны для следующего шага.

Ночью я почти не спал. Не из-за комнаты. Комната как раз была терпимой. Не из-за шума. Шум был обычный: собаки, шаги, кашель, далёкие голоса. Я не спал из-за себя. Мозг всё ещё пытался пересобрать день, найти ошибку, придумать, как надо было сделать.

Утром мы вышли затемно. Хозяйка дала нам чай и две лепёшки, завернутые в старую газету. Мальчик с цветами уже ждал у ворот. Он вызвался показать короткую дорогу к началу подъёма. Я хотел заплатить ему сразу, но он сказал: потом. Я не понял, почему потом, и опять насторожился. Мать только улыбнулась.

Подъём начался с широкой каменной лестницы, потом перешёл в тропу. Люди шли молча или переговаривались тихо. Кто-то нёс детей. Кто-то поднимался босиком. Молодой парень помогал старому отцу, придерживая его за локоть. Жен-

щина впереди нас останавливалась каждые двадцать шагов, тяжело дышала, потом снова шла. Никто не выглядел так, будто контролирует происходящее. Но все двигались.

В городе я привык думать, что движение начинается с уверенности. Сначала ты понимаешь, потом решаешь, потом идёшь. На той тропе всё было наоборот. Люди шли, а понимание появлялось по дороге. Сколько осталось? Неясно. Будет ли тяжело? Да. Хватит ли сил? Посмотрим. Но пока нога поднимается, ты делаешь следующий шаг.

На середине пути начался дождь. Плащи продавались внизу, разумеется. Я их не купил, потому что прогноз обещал ясную погоду. Мы укрылись под навесом вместе с другими людьми. Там уже сидела семья с маленькой девочкой, двое студентов, мужчина с мешком риса и монах, который ел арахис. Все подвинулись, хотя места почти не было.

Кто-то дал матери кусок полиэтилена, чтобы накрыть плечи. Студент предложил мне орехи. Девочка смотрела на мои ботинки и хихикала, потому что они были в грязи до шнурков. Я подумал, что вчера считал себя брошенным, а на деле мы всё время попадали к людям.

План редко учитывает человеческую доброту. Он учитывает расстояние, деньги, часы, документы. А доброта появляется сбоку. Без гарантии. Без расписания. Не всегда. Не от тех, от кого ждёшь. Но когда она появляется, ты вдруг понимаешь, что не всё держится на твоём контроле.

К храму мы поднялись ближе к полудню. Там было тесно,

шумно, пахло мокрой одеждой, цветами, дымом и сладостями. Мать закрыла глаза и сложила руки. Я стоял рядом и думал, что для меня главным стал не момент у святыни, а всё, что случилось до него: сорванная бронь, уехавший водитель, чужой двор, холодный дождь, люди под навесом.

Я не почувствовал внезапного просветления. Не услышал внутренний голос. Не стал спокойным навсегда. Было бы удобно, если бы такие вещи происходили быстро: съездил в горы, вернулся мудрым, перестал нервничать. Но жизнь не выдаёт зрелость квитанцией. Я просто устал. И в этой усталости что-то во мне немного сдалось. Перестало спорить с очевидным.

На обратном пути автобусы в город оказались переполнены. Следующий будет неизвестно когда. Я уже открыл рот, чтобы начать очередной внутренний доклад о том, как всё плохо, но мать опередила меня: «Пойдём пить чай». Я сказал, что автобус уйдёт. Она ответила: «Если уйдёт, будет другой». Я спросил: «А если не будет?» Она сказала: «Тогда будем думать, когда не будет».

Через двадцать минут рядом остановился небольшой грузовик. В кузове уже сидели люди. Оказалось, он едет до соседнего городка, откуда можно поймать автобус. Кто-то из чайной махнул нам рукой. Мы залезли в кузов. Мать села на мешок с чем-то мягким. Я устроился рядом, держась за металлический борт.

Грузовик тронулся. Дорога вниз пахла мокрым камнем и

бензином. В кузове сидели женщины с пакетами, мужчина с клеткой, в которой возмущённо ворчала курица, двое подростков и старик в серой шапке. Никто не спрашивал, кто мы такие. Люди подвинулись и поехали дальше. Я вдруг засмеялся. Если бы вчера мне сказали, что обратный путь начнётся в кузове грузовика с курицей, я бы отменил поездку.

И всё же сейчас было нормально. Не прекрасно, не удобно, не по плану. Нормально. В этом слове много свободы. Мы часто хотим, чтобы всё было отлично, правильно, безопасно, красиво. Но огромная часть жизни проходит в категории «нормально». Добрались? Нормально. Переночевали? Нормально. Поели? Нормально. Промокли, но высохли? Нормально.

Когда я вернулся домой, меня тянуло рассказывать эту поездку как забавное приключение. Людям нравится слушать такие истории, когда они уже закончились. В пересказе всё становится аккуратнее. Пробка превращается в смешной эпизод. Потерянная бронь - в местный опыт. Уехавший водитель - в характерную деталь. Грузовик с курицей - в хороший финал.

Но внутри той истории всё было иначе. Там не было готового смысла. Там была усталость, злость, страх, неловкость, мокрая одежда, плохая связь и желание, чтобы кто-нибудь немедленно вернул мне прежний план.

Смысл появился позже. Он был не в том, что надо перестать планировать. Это глупость. Планируйте. Берите воду,

деньги, лекарства, адреса, тёплые вещи. Проверяйте билеты. Не путайте доверие к жизни с ленью и беспечностью.

Смысл в другом: не отдавайте плану право решать, удался день или нет. План - это инструмент. Как карта. Карта помогает, пока совпадает с местностью. Но если мост смыло, карта не виновата и местность не обязана извиняться. Надо поднять голову и посмотреть, где люди переходят реку сейчас.

Мы страдаем не только от того, что всё меняется. Мы страдаем от требования, чтобы оно не менялось. От внутреннего договора, который никто, кроме нас, не подписывал. Я решил, что будет так. Я решил, что они придут вовремя. Я решил, что работа останется стабильной. Я решил, что дети будут слушаться. А потом жизнь говорит: нет.

Работа может измениться. Друзья могут отдалиться. Деньги могут кончиться быстрее, чем мы рассчитывали. Люди могут не понять нас. Близкие могут устать. Самолёт может не вылететь. Ребёнок может заболеть в день важной встречи. Машина может не завестись утром, когда опаздывать нельзя.

В каждый такой момент у нас есть две дороги. Первая - долго спорить с тем, что уже произошло. Вторая - признать, что произошло именно это, и сделать ближайшее разумное действие. Вторая дорога не благороднее. Она просто полезнее.

Я не всегда её выбираю. До сих пор. Иногда снова начинаю ворчать, давить, пересчитывать, искать виноватых. Иногда мне нужно полдня, чтобы дойти до простой мысли: хватит.

Ситуация уже здесь. Теперь надо не объяснять ей, какой она должна была быть, а понять, что можно сделать.

Принятие часто представляют мягким словом. На практике оно бывает грубым. Оно похоже не на свечи и мудрые фразы, а на момент, когда ты перестаёшь стучать в закрытую дверь и идёшь искать другую. Внутри всё ещё кипит. Ты всё ещё считаешь, что с тобой поступили неправильно. Ты всё ещё устал. Но ноги уже идут.

Если бы мы остались возле гостиницы и продолжали доказывать юноше за стойкой, что бронь существует, мы бы, может быть, выиграли спор на словах и проиграли ночь. Если бы я продолжал ругаться с водителем, он всё равно уехал бы, только мы расстались бы злее. Если бы я не позволил матери говорить с мальчиком, мы могли бы искать комнату до полуночи.

Многое в жизни портится не самой неприятностью, а нашей привязанностью к тому, как всё должно было быть. Мне понадобилась горная дорога, сорванный ночлег и кузов грузовика, чтобы увидеть это на себе. Кому-то хватает опоздавшего поезда. Кому-то - проваленного собеседования. Кому-то - ремонта, который вышел вдвое дороже.

У каждого свой храм в горах. И почти всегда к нему ведёт дорога, на которой что-нибудь идёт не так.

Сейчас, когда я ловлю себя на желании всё удержать, я вспоминаю мать на той скамейке у лавки. Вокруг шум, нет номера, водитель уехал, связи нет, я стою с лицом начальни-

ка экспедиции, потерявшего карту. А она говорит: нам нужно переночевать. Не решить судьбу. Не восстановить справедливость. Не доказать, что я прав. Переночевать.

Большая тревога почти всегда требует большого ответа. Она говорит: реши всё сразу. Узнай будущее. Защити себя от всех вариантов. Придумай идеальную схему. А жизнь чаще просит маленького действия. Позвони. Встань. Спроси. Сядь. Поешь. Подожди. Иди. Извинись. Попроси. Откажись. Попробуй рядом.

Маленькое действие не делает мир управляемым. Оно возвращает тебя самому себе. Когда ты делаешь следующий шаг, пусть даже неуверенно, ты перестаёшь быть только человеком, с которым что-то случилось. Ты снова участвуешь. Не командуешь жизнью, нет. Это было бы слишком громко. Но участвуешь в ней.

Потом я много раз вспоминал этот день в куда более обычных ситуациях. Когда встреча срывалась за десять минут до начала. Когда человек, на которого я рассчитывал, отвечал не так, как я заранее придумал. Когда в работе появлялось новое требование, а старый график уже был красивым и бесполезным. Сначала хотелось упереться: нет, мы же договорились. Но договорённость с реальностью всегда временная.

Я заметил ещё одну неприятную вещь. Чем больше я вкладывал сил в подготовку, тем сильнее злился, когда что-то менялось. Будто мир обязан уважать моё усердие. Но мир не груб и не вежлив. Он просто идёт. Иногда вместе с нами.

Иногда поперёк. Иногда вообще в другую сторону.

Самый тяжёлый момент - не сама перемена. Самый тяжёлый момент - первые минуты после неё, когда старый план уже умер, а новый ещё не родился. В этой щели человек чувствует себя особенно глупо. Стоит с сумкой, с распечаткой, с телефоном без связи и пытается выглядеть собранно. Хотя внутри он просто хочет, чтобы кто-то взрослый пришёл и сказал, что делать.

Но взрослый чаще всего и есть ты. Даже если ты устал. Даже если тебе не нравится эта роль. Даже если рядом мать, которая спокойно пьёт чай и своим спокойствием выводит тебя из себя. Взрослость в такие минуты не похожа на уверенность. Она похожа на короткое согласие: ладно, это случилось, следующий шаг какой?

Мне нравится думать, что принятие должно приходить красиво. Вдохнул, выдохнул, улыбнулся, отпустил. На деле оно приходит со скрипом. Ты отпускаешь не потому, что стал выше всего, а потому что держаться уже больно и бессмысленно. И только потом, намного позже, можешь рассказать об этом почти весело.

Той ночью я понял, что контроль часто маскируется под заботу. Я правда заботился о матери. Но вместе с заботой там сидело желание, чтобы всё шло по-моему. Чтобы моя версия хорошей поездки победила все остальные версии. А жизнь не любит, когда её загоняют в одну версию.

Есть люди, которые вообще ничего не планируют, и это

другая крайность. Я не об этом. Беспечность не мудрость. Но между беспечностью и мёртвой хваткой есть место, где человек делает всё разумное, а потом оставляет немного воздуха. Для задержки. Для ошибки. Для чужой помощи. Для нового пути.

После той поездки я стал иначе смотреть на людей, которые спокойно ждут. Раньше мне казалось, что они ничего не делают. Теперь я вижу, что иногда они делают трудную вещь: не тратят последние силы на спор с закрытой дверью. Сидят, пьют чай, смотрят по сторонам. И поэтому раньше замечают мальчика с цветами, грузовик, свободное место под навесом.

Я не хочу приукрашивать. В хаосе нет особой романтики, когда ты стоишь внутри него. Он пахнет потом, мокрой одеждой, пылью, дешёвым бензином. Он раздражает. Он срывает твой голос. Он показывает, сколько в тебе гордости и нетерпения. Но он же иногда вытаскивает наружу простую силу: идти дальше, когда красивого решения нет.

В тот день я не стал мудрецом. Я просто доехал домой чуть менее самоуверенным. И, пожалуй, более живым. Потому что живой человек не тот, у кого всё под контролем. Таких людей нет. Живой человек иногда злится, ошибается, теряет бронь, мёрзнет под дождём, едет в кузове грузовика и всё равно может заметить, что рядом сидит его мать, в руках у неё тёплая лепёшка, впереди дорога, а день, который должен был быть испорчен, почему-то останется в памяти как один из самых настоящих.

Глава 3: Когда рядом есть чужая рука

Есть такое одиночество, которое не сразу распознаёшь.

Ты вроде бы не один. У тебя есть телефон, сообщения, рабочие чаты, семейные группы, старые друзья в социальных сетях, люди, которые ставят сердечки под фотографиями, коллеги, которые пишут «доброе утро» в общий канал. Иногда кажется, что людей даже слишком много. Они всё время появляются на экране. Спрашивают, отвечают, спорят, поздравляют, присылают смешные картинки, пересылают новости, зовут на созвон.

Но вечером ты закрываешь ноутбук, кладёшь телефон экраном вниз и вдруг понимаешь, что целый день говорил со всеми и почти ни с кем не был рядом.

Вот это странное одиночество. Оно не похоже на пустую комнату. Скорее на переполненный вокзал, где у каждого свой билет, своя спешка, свой чемодан, а ты стоишь посреди зала и не знаешь, кого можно попросить просто постоять рядом пару минут.

Я не сразу признался себе, что именно это со мной происходит. Мне казалось, что я просто устал. Или слишком занят. Или стал взрослее, а у взрослых людей, как известно, нет времени на глупости. Надо работать, платить счета, за-

ботиться о семье, отвечать на письма, следить за здоровьем родителей, планировать будущее детей, чинить то, что в доме опять перестало работать.

Взрослый человек не должен жаловаться на то, что ему не с кем поговорить. Так я думал.

Тем более разговоры были. Их было полно. Только они всё чаще сводились к делу. Когда встреча? Куда отправить документ? Кто заберёт ребёнка? Сколько стоит ремонт? Ты оплатил счёт? Что сказал врач? Напомни пароль. Перешли адрес. Позвони, когда будешь у дома.

Полезные разговоры. Нужные. Но от них не становилось теплее.

Я стал замечать, что люди вокруг меня тоже живут как будто за стеклом. Мы сидим в одном офисе и пишем друг другу письма. Мы можем узнать о болезни коллеги из общего сообщения, а не от него самого. Мы поздравляем друзей с днём рождения короткой строкой, потому что звонок кажется слишком большим вторжением. Даже собственный голос иногда начинает казаться чем-то неудобным.

Телефонный звонок требует живого присутствия. Нельзя заранее отредактировать интонацию. Нельзя поставить паузу, чтобы придумать идеальный ответ. Нельзя быстро закрыть окно, если стало неловко. В звонке ты появляешься целиком: с усталостью, заминкой, смехом, раздражением, молчанием. Поэтому мы всё чаще выбираем текст. В тексте безопаснее.

Но безопаснее не значит ближе.

Я понял это не в офисе и не дома. Я понял это на улице в Индии, когда мой двоюродный брат взял меня за руку.

Звучит просто, но для меня тогда это было почти испытание.

Я приехал к родственникам после долгого перерыва. Та часть семьи жила в старом районе, где дома стоят близко друг к другу, провода провисают над улицами, лавки открываются прямо на тротуар, а соседи знают о твоём приезде раньше, чем ты успел снять обувь. В таких местах трудно появиться незаметно. Ты заходишь во двор, и через пять минут тебя уже рассматривают тётушки из соседнего дома, мальчишки на велосипедах, продавец у угла и чей-то дедушка, который вроде бы просто сидит, но на самом деле видит всё.

Мой двоюродный брат, назовём его Радж, встретил меня так, будто я вернулся не из другой страны, а из долгой болезни. Он крепко обнял меня, похлопал по спине, посмотрел в лицо, снова обнял. Его жена в это время уже ставила чай, дети выглядывали из-за занавески, кто-то побежал за сладостями, хотя я сказал, что ничего не нужно. В Индии эта фраза редко имеет силу. Если гость сказал, что ничего не нужно, ему всё равно принесут чай, воду, что-нибудь жареное, что-нибудь сладкое и ещё спросят, почему он так плохо ест.

Мы сидели в маленькой комнате, где вентилятор лениво гонял тёплый воздух, а на стене висели фотографии свадьбы, выпускного, какого-то семейного праздника и календарь с

богом, украшенным цветами. Я улыбался, отвечал на вопросы, рассказывал про жизнь за океаном. Радж слушал внимательно и всё время смотрел на меня так, будто пытался совместить мальчика из прошлого с взрослым мужчиной, сидевшим перед ним.

Потом он предложил пройтись по району.

- Посмотришь, что изменилось, - сказал он.

Я согласился. Мне было любопытно. Детские места имеют странную силу. Даже если ты прожил там мало, они сохраняют часть тебя без твоего разрешения. Угол, где когда-то купали сладости. Стена, через которую перелезали. Двор, где кто-то разбил коленку. Магазин, где взрослые говорили слишком долго, а дети ждали на жаре и тянули родителей за рукав.

Мы вышли на улицу. Сначала он показывал дома, лавки, храм за поворотом, новое здание на месте старого пустыря. Потом, переходя дорогу, взял меня за руку.

Я решил, что это случайно. На улице было тесно, скутеры ехали с обеих сторон, корова стояла поперёк движения с выражением полного права на дорогу. Может, он просто хотел помочь мне перейти. Я, взрослый мужчина, конечно, не нуждался в помощи, но в Индии лучше не спорить с тем, кто ведёт тебя через поток мотоциклов, рикш и людей с мешками на голове.

Мы перешли дорогу. Он руку не отпустил.

Я сделал вид, что мне нужно поправить очки. Вытащил

руку. Через полминуты он снова взял её, уже без всякого перехода. Просто продолжил рассказывать, где жил наш дальний родственник, кто продал дом, кто уехал в Дубай, кто открыл аптеку, кто умер, кто разбогател, кто поссорился с братом из-за наследства.

Я слушал плохо. Внутри началась паника приличного человека.

Почему он держит меня за руку? Что делать? Отдёрнуть резко - обидится. Терпеть - странно. Посмотреть по сторонам - кто-нибудь увидит. Хотя все и так видят. Почему никто не реагирует? Может, это нормально? А если нормально, почему мне так неудобно?

Мы подошли к лавке с закусками. На улице стояли мужчины, пили чай из маленьких стаканчиков, спорили о политике и ценах. Двое из них тоже держались за руки. Чуть дальше два молодых парня шли, сцепив пальцы, и смеялись над чем-то в телефоне. Старик положил руку на плечо другого старика и вёл его через дорогу. Никто не смущался. Никто не делал из этого события. Это был обычный жест.

Обычный для них. Совсем не обычный для меня.

Я вырос в среде, где мужчины редко касаются друг друга без повода. Рукопожатие - да. Объятие на свадьбе или похоронах - возможно. Хлопок по плечу - безопасно. Но просто держать взрослого мужчину за руку, пока идёшь по улице и рассказываешь, где раньше продавали лучшие самосы? Нет. У нас для этого слишком много внутренних запретов, шу-

ток, подозрений и неловких взглядов.

И тут мне стало стыдно. Не за него. За себя.

Радж не пытался доказать что-то миру. Не пытался нарушить мои границы. Он просто радовался, что я рядом. Он помнил меня ребёнком. Для него я был младший брат, который давно уехал и наконец вернулся. Его рука говорила проще любых слов: ты свой, ты не потерялся, я тебя помню.

Мне понадобилось время, чтобы услышать это без внутреннего шума.

Мы дошли до старого дома, где когда-то собиралась большая семья. Дом изменился. Ворота перекрасили, балкон застеклили, во дворе появился пластиковый бак для воды. Но запах пыли, специй и нагретого металла был тот же. Радж остановился и сказал:

- Здесь ты однажды плакал, потому что не хотел возвращаться домой.

Я засмеялся.

- Не помню.

- Конечно, не помнишь. Ты был маленький. Мы все тебя уговаривали. Потом твоя мама дала тебе сладость, и ты согласился.

Он рассказывал это с такой нежностью, будто хранил не эпизод, а доказательство, что я всегда был частью их жизни. Даже когда я исчез на годы, даже когда перестал звонить, даже когда стал человеком с другим расписанием, другим языком работы, другим паспортом и другой манерой держать

дистанцию.

Я почувствовал, как во мне что-то отпускает. Не сразу. Сначала рука перестала быть проблемой. Потом я стал слышать его рассказ. Потом заметил улицу: мальчика, который вёз на велосипеде слишком большую связку пластиковых стульев; женщину, торгующую цветами; собаку, спящую под рикшей; запах горячего масла; звон храмового колокольчика; крик продавца фруктов.

Я был не наблюдателем. Меня включили.

Для человека, привыкшего держать себя отдельно, это непросто. Мы часто называем независимостью то, что на самом деле является осторожностью. Не просить. Не показывать слабость. Не навязываться. Не звонить первым. Не приходить без приглашения. Не говорить лишнего. Не обнимать слишком крепко. Не задерживать взгляд.

Всё это выглядит воспитанно. Иногда так и есть. Но можно настолько хорошо научиться не мешать другим людям, что в какой-то момент перестаёшь к ним приближаться.

Радж не знал моих правил. Или знал, но не считал их главными. Он просто взял меня за руку и повёл смотреть район. Как будто между людьми всё ещё может быть простое право на тепло.

После прогулки мы вернулись домой. Его жена уже накрывала на стол. Столом это назвать трудно: низкая поверхность у стены, вокруг стулья разной высоты, дети на полу, тарелки переходят из рук в руки, кто-то всё время встаёт,

кто-то садится, кто-то спрашивает, кому ещё риса, кому ещё соуса, кто не ест острое, кто врёт, что наелся.

Я давно не был в такой тесной семейной суеде. В моей обычной жизни еда часто была задачей: быстро поесть между встречами, заказать что-то домой, разогреть, убрать, идти дальше. Там еда была разговором. Не всегда приятным, не всегда тихим, иногда слишком громким. Но живым.

Радж рассказывал детям, каким я был в детстве. Дети смеялись, хотя, думаю, половину не понимали. Его жена спрашивала о моей семье. Соседка заглянула на минуту и осталась на чай. Потом пришёл ещё кто-то. В какой-то момент в комнате стало столько людей, что я перестал понимать, где заканчивается визит и начинается собрание жильцов.

Раньше меня бы это утомило. В тот день утомило тоже. Но в этой усталости была странная мягкость. Человек не всегда хочет быть один, когда устал. Иногда он хочет, чтобы рядом просто шумели свои люди, а от него ничего особенного не требовали.

Мне дали тарелку, потом добавили ещё, потом ещё. Я пытался отказаться, но отказ в таких домах принимают только как начало переговоров. Радж сидел рядом и смотрел, чтобы я ел. Иногда он трогал меня за плечо, если хотел что-то сказать. Его сын опирался на моё колено, рассматривая часы. Младшая девочка принесла мне какую-то игрушку и без объяснений положила рядом, как дар.

Слишком много прикосновений, слишком много голосов,

слишком мало пространства. И всё же я чувствовал себя менее одиноким, чем за последние месяцы в собственной удобной квартире.

Вот что меня тогда задело: одиночество не всегда связано с количеством людей вокруг. Оно связано с тем, можно ли быть среди них не идеальной версией себя.

В переписке легко быть собранным. На работе - полезным. На встрече - вежливым. В социальных сетях - удачным. А рядом с людьми, которые помнят тебя маленьким, которые видели твою мать молодой, которые знают семейные истории, от которых ты сам давно отмахнулся, трудно всё время держать лицо. Они как будто возвращают тебя в более простое состояние. Иногда это раздражает. Иногда спасает.

Когда мы сидели после обеда, Радж вдруг спросил:

- Ты счастлив там?

Вопрос был бестактный по моим обычным меркам. У нас так не спрашивают без подготовки. Сначала надо спросить про работу, погоду, детей, цены, здоровье, а потом, может быть, через час, осторожно подойти к чему-то настоящему. Он спросил сразу. Просто. Без драматической паузы.

Я хотел ответить привычно: всё нормально. Хорошо. Работа, семья, заботы. Как у всех.

Но он смотрел внимательно. И я почему-то не смог отделаться общей фразой.

- Не всегда, - сказал я.

Он кивнул, будто я сообщил что-то совершенно обычное.

- А кто всегда? - ответил он. - Но ты не держи всё один.

Я усмехнулся.

- А с кем держать?

- С людьми.

Так просто. Даже обидно.

С людьми.

Я мог бы возразить. Люди заняты. Люди не поймут. У людей свои проблемы. Люди иногда подводят. Люди советуют не то. Люди лезут, куда не надо. Люди используют твою слабость. Всё это правда. Но есть и другая правда: без людей человек начинает верить собственным страхам слишком быстро.

Когда тревожная мысль живёт в голове одна, она растёт. Ей никто не мешает. Она ходит по кругу, набирает вес, добавляет подробности, придумывает плохие финалы. Один и тот же вопрос за ночь может превратиться в целую катастрофу. А утром ты рассказываешь его другому человеку, и вдруг он уменьшается. Не исчезает. Просто становится человеческого размера.

Иногда достаточно, чтобы кто-то сказал: да, неприятно. Или: я тоже через это проходил. Или: давай сейчас поедим, а потом решим. Или вообще ничего не сказал, а просто сел рядом.

В этом нет великой мудрости. Но почему-то мы часто забываем самые простые вещи.

Я вспомнил годы, когда мои родители только устраива-

лись на новом месте. У них не было ни денег, ни уверенности, ни понятного будущего. Зато были люди. Родственники, знакомые знакомых, соседи, другие иммигранты, такие же усталые и упрямые. Кто-то подсказывал, где купить дешевле. Кто-то давал машину на вечер. Кто-то помогал заполнить бумагу. Кто-то сидел с детьми. Кто-то приносил еду. Кто-то просто приходил и говорил: ничего, прорвёмся.

Тогда я воспринимал это как шум. Вечные визиты, разговоры, чай, запах жареного лука, чьи-то дети в нашей комнате, взрослые, которые обсуждают работу, цены, болезни и новости. Мне хотелось тишины и своего угла.

Теперь я понимаю, что этот шум держал людей на плаву. Не идеально, не красиво, иногда утомительно, иногда с обидами и сплетнями. Но держал.

Сообщество не выглядит как идеальная картинка. Оно часто неудобное. Люди приходят не вовремя. Спрашивают лишнее. Дают советы, о которых их не просили. Сравнивают детей. Обсуждают твои решения. Приносят еду, когда ты на диете. Звонят, когда ты занят. Обижаются, если не зашёл.

Но у этого неудобства есть обратная сторона. Когда у тебя беда, дверь тоже открывается без долгой процедуры. Когда заболел отец, кто-то едет с тобой в больницу. Когда не хватает денег, кто-то одалживает без договора. Когда не знаешь, к кому обратиться, кто-то вспоминает двоюродного брата соседа. Когда тебе плохо, кто-то приходит, даже если ты сказал, что не надо.

Мы в более аккуратной жизни избавились от многих вторжений. И вместе с ними часто избавились от поддержки.

Конечно, не всякая близость полезна. Я знаю семьи, где «мы же свои» служит оправданием для грубости. Знаю сообщества, где помощь потом годами предъявляют как счёт. Знаю людей, которые путают заботу с контролем. Принимать чужую руку не значит отдавать человеку право вести тебя куда угодно.

Но и полная изоляция не делает нас свободными. Она просто оставляет нас один на один с тем, что мы не всегда можем вынести в одиночку.

Радж не произносил таких рассуждений. Он вообще не был человеком длинных объяснений. Он просто жил среди людей. Сосед заходил спросить инструмент. Он давал. Тётя звонила пожаловаться на давление. Он слушал. Двоюродный брат просил помочь с работой сына. Он обещал спросить у знакомого. Ребёнок соседей прибежал за тетрадью. Его жена нашла тетрадь. Всё это происходило в течение одного вечера, пока я пытался понять, как они не сходят с ума от постоянного участия в чужих делах.

Потом я понял: они от этого не только устают. Они от этого существуют.

В мире, где так много неопределённости, человек ищет хоть что-то, что отвечает ему. Не систему, не идеальную гарантию, не инструкцию. Человеческий голос. Лицо. Руку. Чашку чая, поставленную рядом без вопроса.

В тот вечер мы снова вышли на улицу. Было уже темно, но район не затихал. Лавки светились жёлтым, скутеры протискивались между людьми, где-то жарили кукурузу, дети гоняли мяч, собаки спорили за место у стены. Радж захотел показать мне новый храм у перекрёстка.

И снова взял меня за руку.

На этот раз я не пытался освободиться.

Мы шли медленно. Он рассказывал, что его старший сын хочет учиться программированию, но не уверен, хватит ли денег. Что младшая дочь поёт дома без остановки. Что жена ругается, потому что он слишком часто помогает родственникам и забывает о своих делах. Что работа идёт то лучше, то хуже. Что цены растут. Что иногда он тоже просыпается ночью и думает, как всё вытянуть.

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.