12+

МАКСИМ ПАТРУШЕВ

СОВРЕМЕННЫЙ КОММЕНТАРИЙ
К ДРЕВНЕМУ ТЕКСТУ



ДАО ДЭ ЦЗИН

ТОМ II

ИСКУССТВО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Максим Патрушев

Дао Дэ Цзин. Искусство взаимодействия. Том 2

https://litres.ru/74899507
ISBN 9785007161336

Аннотация

«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.

Содержание

ОТ АВТОРА 8
МИР НЕ ОБЯЗАН ПОДЧИНЯТЬСЯ 9
ДРЕВНИЙ КИТАЕЦ И ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ 11
ПОЧЕМУ БОЛЬШЕ НЕ ВСЕГДА ЛУЧШЕ 13
ВТОРОЙ ВИТОК 15
ЧЕТЫРЕ ИНТЕРФЕЙСА ОДНОЙ ЖИЗНИ 17
ИНСТРУКЦИЯ БЕЗ ГАРАНТИИ 20
ЧАСТЬ I. ВОЙТИ В КОНТАКТ 23
ГЛАВА 28. НЕ ПРЕВРАЩАЙ СИЛУ В СЛАБОСТЬ 23
Ситуация 24
Что Говорит Дао 25
Машина 26
Люди 27
Мир 28
К Себе 28
Что Делать Сегодня 29
Чего Не Делать 30
Инструкция №28 31
ГЛАВА 29. НЕ ПЫТАЙСЯ КОНТРОЛИРОВАТЬ ВСЁ 32
Ситуация 33

Что Говорит Дао 34
Машина 35
Люди 36
Мир 37
К Себе 37
Что Делать Сегодня 38
Чего Не Делать 39
Инструкция №29 39
ГЛАВА 30. НЕ ДАВИ СИЛЬНЕЕ, ЧЕМ НУЖНО 41
Ситуация 42
Что Говорит Дао 43
Машина 44
Люди 45
Мир 46
К Себе 47
Что Делать Сегодня 48
Чего Не Делать 48
ИНСТРУКЦИЯ №30 49
ГЛАВА 31. ПОБЕДИВ, НЕ ТОРЖЕСТВУЙ 50
Ситуация 51
Что Говорит Дао 52
Машина 53
Люди 54
Мир 55
К Себе 56

Что Делать Сегодня 57
Чего Не Делать 58
ИНСТРУКЦИЯ №31 58
ГЛАВА 32. НЕ ВЕШАЙ ЯРЛЫКИ 60
Ситуация 61
Что Говорит Дао 62
Машина 63
Люди 65
Мир 66
К Себе 67
Что Делать Сегодня 68
Чего Не Делать 69
ИНСТРУКЦИЯ №32 70
ГЛАВА 33. ПОЗНАЙ СЕБЯ 71
Ситуация 71
Что Говорит Дао 73
Машина 74
Люди 75
Мир 76
К Себе 77
Что Делать Сегодня 78
Чего Не Делать 79
ИНСТРУКЦИЯ №33 80
ГЛАВА 34. НЕ ТРЕБУЙ ПРИЗНАНИЯ 81
Ситуация 82
Что Говорит Дао 84

Машина 85
Люди 86
Мир 87
К Себе 88
Что Делать Сегодня 89
Чего Не Делать 90
ИНСТРУКЦИЯ №34 91
ГЛАВА 35. НЕ ПУТАЙ ВПЕЧАТЛЕНИЕ С ЦЕННОСТЬЮ 92
Ситуация 93
Что Говорит Дао 95
Машина 96
Люди 97
Мир 98
К Себе 99
Что Делать Сегодня 100
Чего Не Делать 100
ИНСТРУКЦИЯ №35 101
ГЛАВА 36. НЕ ИДИ К ЦЕЛИ НАПРОЛОМ 103
Ситуация 104
Конец ознакомительного фрагмента. 105

Дао Дэ Цзин. Искусство взаимодействия
Том 2

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 978-5-0071-6133-6 (т. 2)
ISBN 978-5-0071-6136-7
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ОТ АВТОРА

Инструкция, которой больше двух тысяч лет. Продолжение.

МИР НЕ ОБЯЗАН ПОДЧИНЯТЬСЯ

Представьте, что у вас появилась возможность управлять всем.

Люди выполняют ваши просьбы.

Обстоятельства складываются в вашу пользу.

Машины безошибочно исполняют команды.

Любая поставленная цель достигается.

Казалось бы, идеальная жизнь.

Но есть одна проблема.

Что произойдёт, если вы ошиблись?

Если ваша цель оказалась ложной?

Если человек, которого вы заставили согласиться, на самом деле думает иначе?

Если идеально выполненная команда приводит к результату, которого вы вовсе не ожидали?

Чем больше у человека возможностей управлять происходящим, тем дороже ему обходятся собственные ошибки.

И здесь возникает парадокс.

Возможно, главная задача состоит не в том, чтобы научиться управлять миром. А в том, чтобы научиться с ним взаимодействовать.

Разница кажется незначительной.

Но именно ей посвящены следующие двадцать семь глав.

ДРЕВНИЙ КИТАЕЦ И ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Лао-цзы жил — если мы принимаем традиционное представление о его существовании — в мире, совершенно не похожем на наш.

В нём не было интернета.

Не существовало социальных сетей.

Никто не обсуждал нейропластичность, когнитивные искажения или алгоритмы машинного обучения.

И уж точно никто не составлял промпты для искусственного интеллекта.

Но люди уже пытались управлять другими людьми.

Правители стремились удержать власть.

Военачальники искали способы побеждать.

Человек пытался добиться признания, сохранить богатство, избежать потерь и заставить обстоятельства соответствовать собственным ожиданиям.

И Лао-цзы заметил нечто удивительное.

Очень часто именно те действия, которые должны были укрепить положение человека, в конечном счёте его ослабляли.

Чрезмерное давление вызывало сопротивление.

Стремление удержать приводило к потере.

Попытка всё контролировать делала систему неустойчивой.

Желание продемонстрировать силу обнаруживало зависимость от чужой оценки.

Эти наблюдения не устарели.

Изменились только инструменты.

Сегодня человек способен поручить машине составить стратегию, написать программу, подготовить аргументы для спора и даже предложить способ повлиять на чужое решение.

Но искусственный интеллект не отменяет фундаментального вопроса:

А понимает ли сам человек, что именно он делает и к каким последствиям это приведёт?

Машина может выполнить запрос.

Но она не превращает ошибочное намерение в мудрое.

ПОЧЕМУ БОЛЬШЕ НЕ ВСЕГДА ЛУЧШЕ

Современная цивилизация построена на идее увеличения.

Больше скорости.

Больше информации.

Больше возможностей.

Больше влияния.

Больше результатов.

Мы постоянно совершенствуем инструменты, позволяющие делать больше за меньшее время.

И во многих случаях это замечательно.

Но Лао-цзы предлагает задать неудобный вопрос.

А всегда ли увеличение означает улучшение?

Если человек научился работать вдвое быстрее, но теперь выполняет вдвое больше бессмысленных задач, стал ли он эффективнее?

Если руководитель контролирует каждое действие сотрудников, означает ли это, что организация работает лучше?

Если мы можем круглосуточно общаться с сотнями людей, стали ли наши отношения глубже?

Если искусственный интеллект способен за минуту написать десятки страниц, означает ли это, что нам действитель-

но нужны эти десятки страниц?

Древний трактат не предлагает отказаться от прогресса.

Он предлагает различать количество и качество.

Усилие и результат.

Влияние и давление.

Действие и суету.

И, пожалуй, одно из самых важных различий:

возможность что-то сделать ещё не означает, что это необходимо делать.

ВТОРОЙ ВИТОК

В «Дао Дэ Цзин» 81 глава.

Мы продолжаем двигаться по порядку.

Перед вами главы с 28-й по 54-ю.

Это второй виток нашего исследования древнего текста.

У него есть собственная логика.

Сначала мы рассмотрим, как человек входит во взаимодействие с окружающим миром.

Почему иногда нужно проявить силу, а иногда — отказаться от давления.

Почему попытка контролировать происходящее нередко разрушает именно то, что мы стремились сохранить.

Почему победа не всегда означает успех.

И почему название, оценка или ярлык могут помешать увидеть саму реальность.

Затем перейдём к более сложному вопросу.

Как выстраивать взаимодействие, которое не требует постоянного принуждения?

Как создавать условия, при которых нужное происходит без бесконечных команд?

Как отличать настоящую ценность от внешнего впечатления?

Как использовать противоречия?

Как действовать, не пытаясь всякий раз идти напролом?

И наконец, рассмотрим то, без чего любое взаимодействие постепенно теряет смысл.

Внутреннюю опору.

Способность различать достаточное и избыточное.

Умение не превращать собственные достижения в зависимость.

Готовность создавать, не присваивая.

И способность оставаться собой, не пытаясь переделать весь мир под собственные представления.

Три части.

Двадцать семь глав.

И один вопрос, который будет возникать снова и снова:

«Какое действие здесь действительно необходимо?»

ЧЕТЫРЕ ИНТЕРФЕЙСА ОДНОЙ ЖИЗНИ

Мы сохраним четыре направления, с которыми познакомились в первом томе.

Мир.
Люди.
Машины.
Сам человек.

Но теперь посмотрим на них с другой стороны.

Нас будет интересовать не только то, как правильно сформулировать запрос.

А то, что происходит после его отправки.

Что делать, когда мир отвечает не так, как ожидалось?

Как вести себя, когда другой человек отказывается соглашаться?

Когда машина предлагает убедительное, но ошибочное решение?

Когда собственные намерения вступают в противоречие с собственными привычками?

Ведь взаимодействие — это не передача команды в пустоту.

Это процесс, в котором существуют как минимум две стороны.

И каждая обладает своими свойствами, ограничениями и закономерностями.

Даже самый точный запрос не гарантирует желаемого результата.

Поэтому нам придётся освоить ещё одно искусство.

Не только формулировать намерения.

Но и замечать обратную связь.

Корректировать действия.

Менять стратегию.

А иногда признавать, что первоначальная цель была ошибочной.

МЫ НЕ БУДЕМ ДЕЛАТЬ ИЗ ЛАО-ЦЗЫ ПРОРОКА ТЕХНОЛОГИЙ

Есть соблазн представить древних мудрецов людьми, которые каким-то удивительным образом заранее знали всё о современной науке.

Найти в их текстах нейробиологию.

Теорию систем.

Квантовую физику.

Искусственный интеллект.

И объявить, что всё это было открыто две с половиной тысячи лет назад.

Мы не станем этого делать.

Лао-цзы не писал учебник по кибернетике.

Не исследовал работу нейронных сетей.

Не создавал психологических методик.

Он предложил философский взгляд на природу вещей, человеческое поведение и закономерности действия.

А мы попробуем посмотреть, какие из этих принципов сохраняют практический смысл сегодня.

Где они помогают точнее понимать происходящее.

Где неожиданно перекликаются с современными представлениями о сложных системах и человеческом поведении.

А где требуют осторожности, уточнения или даже несогласия.

Потому что уважение к древнему тексту не обязывает превращать каждую его строку в непогрешимую истину.

Наоборот.

Хорошая философия должна выдерживать вопросы.

ИНСТРУКЦИЯ БЕЗ ГАРАНТИИ

Эта книга не научит вас побеждать в каждом споре.

Не даст универсального способа управлять людьми.

Не гарантирует успеха в любых обстоятельствах.

И не обещает, что правильное понимание Дао избавит от ошибок.

Всё значительно интереснее.

Мы попробуем исследовать саму механику взаимодействия.

Почему одни действия создают возможности, а другие — сопротивление.

Почему иногда необходимо настоять на своём, а иногда — уступить.

Почему слабое на первый взгляд решение оказывается сильным.

Почему отказ от лишнего способен дать больше, чем очередное приобретение.

И почему умение не вмешиваться порой требует большей зрелости, чем способность действовать.

Каждая глава начинается с мысли Лао-цзы.

Затем появляется история из современной жизни.

Мы разбираем её через четыре направления взаимодействия и заканчиваем конкретной практикой.

Не для того, чтобы выучить ещё двадцать семь мудрых изречений.

А чтобы получить двадцать семь возможностей пересмотреть привычный способ действия.

У современного человека появилась почти фантастическая возможность.

Он может задавать вопросы машине, которая обладает доступом к огромному объёму человеческих знаний.

Может получать ответы практически мгновенно.

Может создавать сложные проекты, не располагая всеми необходимыми навыками.

Может влиять на людей, находящихся за тысячи километров.

И всё же одна способность остаётся незаменимой.

Способность различать, когда нужно действовать, как именно действовать и когда лучше остановиться.

Возможно, именно поэтому древний текст Лао-цзы сегодня заслуживает нового прочтения.

Не потому, что в нём содержатся готовые ответы на все вопросы.

А потому, что он заставляет усомниться в привычных способах их решения.

Перед вами не книга о том, как подчинить себе мир.

Перед вами инструкция по искусству взаимодействия.

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

Максим Патрушев

ЧАСТЬ I. ВОЙТИ В КОНТАКТ

ГЛАВА 28. НЕ ПРЕВРАЩАЙ СИЛУ В СЛАБОСТЬ



Знай силу — и сохраняй мягкость. Знай свет — и не отвергай тьму. Знай славу — и умей оставаться незаметным.

Ситуация

Десятилетний мальчик приходит из школы. Сегодня его унизили перед всем классом. Он рассказывает отцу, стараясь не заплакать.

Отец выслушивает и говорит:

— Ты мужчина. Мужчины не плачут.

Мальчик вытирает глаза. И перестаёт.

Через двадцать лет он умеет брать ответственность, работать до изнеможения и принимать трудные решения. На него можно положиться.

Есть только одна проблема: он не умеет просить о помощи.

Когда жена спрашивает, что случилось, отвечает:

— Всё нормально.

Когда страшно — раздражается. Когда нужна поддержка — уходит в работу. Когда возникает конфликт — предлагает решение, ещё не услышав другого.

Он не плохой муж и не обязательно несчастный человек.

Просто правило, которое когда-то помогло ему выстоять, теперь мешает быть близким.

Чтобы казаться сильным, он прячет всё, что не вписывается в образ силы.

И чем убедительнее демонстрирует независимость, тем труднее к нему приблизиться.

Что Говорит Дао

В двадцать восьмой главе Лао-цзы соединяет противоположности: мужское и женское, свет и тьму, славу и неприметность.

Он не предлагает выбрать одну сторону. Он предлагает знать одну — и не терять другую.

Нас учат быть уверенными, последовательными, профессиональными. Всё это полезно, пока человек не начинает путать себя с ролью.

Руководитель обязан знать ответы. Родитель — быть правым. Эксперт — не сомневаться. Сильный — не нуждаться в поддержке.

Но взаимодействие начинается там, где появляется другой человек. Иногда он знает больше тебя. Иногда ему нужна твоя твёрдость, а иногда — способность отступить.

Если умеешь только руководить, трудно сотрудничать. Если только помогать — трудно принять помощь.

Сильная сторона становится слабостью, когда превраща-

ется в единственный способ действовать.

Лао-цзы не призывает отказаться от силы. Он предлагает не становиться её пленником.

Машина

С искусственным интеллектом легко построить разговор, в котором ты всегда прав.

Например, спросить:

— Я придумал продукт. Объясни, почему он будет успешным.

Машина предложит преимущества, аргументы и стратегию продвижения. Выглядит убедительно.

Но пока она лишь развивает твою исходную идею.

Продолжи:

— Найди пять причин, по которым продукт может провалиться.

— Какие риски наиболее вероятны и как проверить их до запуска?

— Что изменить, не потеряв сильные стороны?

Вот теперь появляется совместная работа.

Роль эксперта полезна, но машина не обязана быть твоей группой поддержки. Иногда самый ценный ответ — тот, который заставляет пересмотреть решение.

Не проси только подтверждения. Проси и возражений.

Люди

В отношениях роли распределяются незаметно. Один решает, другой соглашается. Один поддерживает, другой жалуется. Один всегда помогает, другой всегда просит.

Сначала удобно. Потом люди меняются, а распределение обязанностей остаётся.

Человек, десять лет принимавший решения, однажды не знает, что делать. Но вместо просьбы о совете изображает уверенность: иначе придётся нарушить привычный порядок.

Партнёр тоже растерян. Он привык видеть рядом того, кто знает ответы, а обнаружил живого человека — с сомнениями и страхами.

Здесь отношения либо становятся глубже, либо начинают охранять старые роли.

Иногда самый важный шаг навстречу — разрешить

себе перестать быть тем, кем тебя привыкли видеть. И позволить другому измениться тоже.

Мир

Специализация делает нас эффективными. Хирург оперирует, пилот управляет самолётом, инженер разбирается в системе.

Но мастерство в одной области не делает один способ общения универсальным.

Руководитель может пытаться командовать дома. Психолог — превращать дружескую беседу в консультацию. Предприниматель — оценивать отношения с детьми по показателям эффективности.

Представь мастера с прекрасным молотком. Он забивает гвозди с первого удара. А потом ему нужно открыть дверь — и он снова берёт молоток.

Не потому, что дверь плохая. Просто это его любимый инструмент.

Иногда мир не сопротивляется нам. Мы выбираем неподходящий способ взаимодействия.

К Себе

«Я сильный». «Я независимый». «Я добрый». «Я рацио-

нальный».

Эти определения помогают понимать себя. Но постепенно превращаются в обязательства.

Сильный не признаёт усталости. Независимый не просит помощи. Добрый не отказывает. Рациональный стесняется чувств.

И человек начинает спрашивать не «Что сейчас нужно?», а «Как должен поступить такой, как я?».

Первый вопрос обращён к реальности. Второй — к собственному портрету.

Свобода не обязательно приходит, когда ты наконец выяснил, кто ты. Иногда — когда перестал требовать от себя всегда быть одинаковым.

Что Делать Сегодня

Выбери отношения или рабочую ситуацию, где давно играешь одну роль: всегда решаешь, миришься первым, советуешь, соглашаешься или справляешься самостоятельно.

Спроси себя:

1. Какую роль я здесь исполняю?
2. Чего не позволяю себе из-за неё?
3. Что изменится, если однажды поступлю иначе?

Не устраивай революцию. Если обычно решаешь сам — спроси совета. Если сразу советуешь — выслушай. Если привык соглашаться — обозначь позицию.

А если всегда изображаешь уверенность, попробуй сказать:

— Я пока не знаю.

И посмотри не только на себя, но и на реакцию другого человека.

Чего Не Делать

Не нужно специально становиться слабым, сомневаться в каждом решении или разрушать сложившиеся отношения.

Роли полезны. Опасно лишь считать их неизменными.

Не требуй, чтобы другой человек немедленно принял твою перемену: у него тоже есть ожидания и границы.

Задача не в том, чтобы заменить одну жёсткую роль другой, а в том, чтобы выбирать подходящий способ взаимодействия.

Инструкция №28

Не превращай силу в слабость.

Знай свою силу — и умей попросить о помощи.

Знай свою правоту — и оставляй место чужому мнению.

Знай свою роль — и выходи из неё, когда ситуация требует другого.

Перед очередным разговором спроси:

«Я отвечаю на происходящее или защищаю привычный образ себя?»

Потому что взаимодействовать можно с живым человеком, а не с ролью, которую однажды назначили себе и другим.

ГЛАВА 29. НЕ ПЫТАЙСЯ КОНТРОЛИРОВАТЬ ВСЁ



Если кто-то захочет взять мир и переделать его, я вижу: это не получится.

Мир — нечто живое и тонкое. Им нельзя распоряжаться как сделанной вещью.

Кто пытается переделать — разрушает. Кто пытается удержать — теряет.

Поэтому мудрый избегает чрезмерного, избыточного и

крайнего.

Ситуация

Отец учит сына кататься на велосипеде. Одной рукой держит седло.

— Педали крути. Руль ровнее.

Они проезжают круг. Потом второй. Третий.

— Пап, я уже умею?
— Почти.

И тут возникает проблема: пока отец держит велосипед, невозможно узнать, научился ли сын ездить самостоятельно.

Рано или поздно руку придётся разжать. Мальчик может качнуться, свернуть не туда, даже упасть. Но иначе он так и будет ездить только тогда, когда кто-то держит его за седло.

Самое интересное: отец всё делал правильно. Поддерживал, страховал, объяснял. Вчера его рука помогала сохранять равновесие. Сегодня мешает научиться держать его самому.

Ситуация изменилась — и следующая форма помощи теперь заключается в том, чтобы отпустить.

Что Говорит Дао

В двадцать девятой главе Лао-цзы говорит о мире, которым невозможно распоряжаться как собственной вещью.

Мы можем создавать, менять, улучшать. Но мир состоит не только из наших намерений. В нём есть другие люди, интересы и обстоятельства.

Представь человека, который посадил дерево. Он подготовил почву, поливает, следит за светом. Но не может ускорить рост, потянув дерево за верхушку.

Можно влиять на условия. Нельзя заменить собой сам процесс.

Здесь важно различать влияние и контроль. Влияя, мы меняем условия. Контролируя, пытаемся гарантировать, что всё произойдёт точно по нашему плану.

Контроль порой необходим: пилот управляет самолётом, хирург отвечает за свои действия, родитель — за безопасность маленького ребёнка.

Лао-цзы не призывает бросить ответственность. Он предлагает заметить границу, за которой вмешательство переста-

ёт помогать и начинает мешать тому, что способно развиваться самостоятельно.

Машина

С искусственным интеллектом эта граница особенно интересна. Машина должна исполнять команды, но иногда мы обращаемся к ней именно затем, чтобы увидеть то, чего сами не заметили.

Допустим, ты пишешь книгу и просишь:

— Напиши главу строго по моему плану. Ничего не меняй.

Машина выполнит инструкцию. Но что, если в плане слабый аргумент или история не раскрывает тему?

Раздели работу на два режима. Первый — исполнение: точность, ограничения, проверка результата. Второй — исследование: варианты, возражения, неожиданные идеи.

Например:

— Выполни мой план, а затем отдельно укажи слабые места и предложи альтернативы.

Ты не отдаёшь управление книгой. Окончательное решение остаётся за тобой, а предложения машины требуют проверки. Но если заранее запретить любое отклонение, можно потерять самую ценную возможность — увидеть то, чего не предусмотрел.

Люди

Мы часто продолжаем держать другого за седло, когда он давно способен ехать сам.

Родитель — взрослого ребёнка. Руководитель — сотрудника. Партнёр — партнёра.

Подсказываем, проверяем, исправляем. Иногда заранее объясняем человеку, какую ошибку он совершит. Особенно удобно, если он ещё не собирался её совершать.

И контролирующий редко считает себя контролирующим. Он помогает! Без его напоминаний сотрудники иногда забывают задачи, близкие ошибаются, дела идут хуже.

Возможно, всё так. Но что произойдёт, если человек никогда не получит возможности научиться действовать без тебя?

Руководитель, проверяющий каждую мелочь, получает сотрудников, которые боятся решать. Родитель, решающий всё за ребёнка, рискует вырастить человека, не умеющего справляться с трудностями.

Парадокс: чем больше мы контролируем, тем сильнее

окружающие привыкают к нашему контролю. А потом жалуемся, что без нас никто ничего не может.

Взаимодействовать — значит не только влиять, но и позволять другому принимать решения, отличные от наших.

Мир

Будильник можно поставить. Билет — купить. Тормоза — проверить. Но рынок, город, отношения и будущее не похожи на прибор с одной ручкой управления.

Предприниматель создаёт продукт, но не может приказать людям его полюбить. Писатель выпускает книгу, но не способен заставить читателя понять её именно так, как задумал.

Поэтому нужны две способности: действовать и замечать ответ реальности.

Вторая часто труднее. Мы настолько привязываемся к плану, что вместо анализа результата объясняем, почему всё должно было случиться иначе.

Но реальность уже ответила. Вопрос лишь в том, готовы ли мы услышать её ответ и скорректировать курс.

К Себе

К определённому возрасту мы назначаем себе доход, ста-

тус, тело, отношения и маршрут жизни. Когда действительность отклоняется от проекта, начинаем планировать ещё подробнее и держать ещё крепче.

Иногда это помогает. А иногда тревога возникает потому, что мы потребовали от жизни полной управляемости.

Нельзя приказать себе вдохновиться к девяти утра, запретить усталость или сохранить прежний интерес к делу на двадцать лет.

Можно выстроить режим, менять нагрузку, замечать реакции. Но нельзя обращаться с собой как с механизмом, обязанным всегда выполнять программу.

Зрелая саморегуляция — не бесконечное закручивание гаек, а способность учитывать происходящее с тобой на самом деле.

Что Делать Сегодня

Выбери ситуацию, которую особенно стараешься контролировать: отношения, проект, работу или поведение близкого.

Раздели лист на две колонки: «От меня зависит» и «Я не могу это гарантировать».

В первую запиши свои решения, слова, подготовку, гра-

ницы и действия. Во вторую — чужие чувства и реакции, случайности и окончательный результат.

Посмотри, сколько сил уходит на вторую колонку.

Затем спроси: «Где моё участие помогает, а где я не позволяю происходящему развиваться без меня?»

Попробуй один небольшой шаг: передай самостоятельное решение тому, кто способен его принять, или перестань напоминать о том, о чём уже договорились.

Возможно, впервые увидишь, умеет ли велосипед ехать без твоей руки.

Чего Не Делать

Не превращай эту главу в оправдание безответственности. Не нужно отпускать руль на скорости сто двадцать. Руль как раз лучше оставить.

Не отказывайся от подготовки, договорённостей и границ. Если человек не умеет выполнять задачу, ему нужно обучение; если ситуация опасна — вмешательство.

Доверие не равно равнодушию. Смысл не в том, чтобы ничего не контролировать, а в том, чтобы не пытаться контролировать всё.

Инструкция №29

Не пытайся контролировать всё.

Делай то, что зависит от тебя: готовься, планируй, помогай, проверяй результат.

Но оставляй место чужому решению, случайности и изменению обстоятельств.

Не путай ответственность за собственные действия с правом распоряжаться всем происходящим.

И время от времени спрашивай себя:

«Я всё ещё помогаю — или просто боюсь убрать руку?»

Иногда лучший способ продолжить взаимодействие — перестать управлять каждым его движением.

ГЛАВА 30. НЕ ДАВИ СИЛЬНЕЕ, ЧЕМ НУЖНО



Тот, кто следует Дао, не стремится утверждать свою волю силой.

Сила имеет свойство возвращаться.

Если пришлось применить силу, не применяй больше, чем необходимо.

То, что достигает предела силы, начинает разрушаться.

Ситуация

Двое друзей спорят о том, когда ездили в Петербург: в мае или июне.

— В мае.
— В июне.
— Я точно помню.
— А я помню, что было тепло.

Через пять минут это уже дело принципа. Наконец один находит фотографию с датой: 18 мая.

— Ладно, ты был прав, — признаёт второй.

Казалось бы, вопрос закрыт. Но победителю вдруг становится мало.

— Подожди. А кто пять минут доказывал мне, что это июнь?
— Я.
— А я тебе что говорил?
— Что май.
— Вот именно.

Ещё через минуту выясняется, что приятель вообще спорит, не проверяя факты. Ещё через две — что он никогда не

признаёт ошибок. А через пять Петербург уже никого не интересует: обсуждают характер, интеллект и способность воспринимать действительность.

Фотографии хватило, чтобы установить истину. Но человеку оказалось мало быть правым. Ему понадобилось, чтобы другой почувствовал себя неправым.

Вопрос решён, а он продолжает побеждать.

И именно в этот момент нередко начинает проигрывать.

Что Говорит Дао

Тридцатая глава посвящена войне. Лао-цзы напоминает: даже оправданная сила оставляет последствия. «Там, где прошло войско, растёт терновник».

В отношениях действует похожий принцип. Давлением можно добиться согласия, угрозой — подчинения, настойчивостью — признания ошибки. Но после этого остаются память, доверие и желание — или нежелание — встретиться снова.

Иногда человек получает именно то, чего требовал, и теряет то, ради чего вообще вступил во взаимодействие.

Принцип Лао-цзы прост: применяй ровно столько воздействия, сколько необходимо для результата.

Представь дверь. Ты повернул ручку — она открылась. Но ты продолжаешь давить плечом.

Теперь у тебя открытая дверь и сломанные петли.

Задача выполнена. Способ выполнения вызывает вопросы.

Избыточная сила не обязательно усиливает результат. Иногда она его уничтожает.

Это не призыв уступать в каждом споре. Бывает, что без твёрдого решения ничего не изменится.

Но после решения важно различать необходимость продолжать действие и удовольствие от собственного превосходства.

Машина

Искусственный интеллект не обижается и не чувствует унижения. Кажется, можно требовать сколько угодно. Но избыток требований способен испортить задачу.

Ты просишь написать текст: задаёшь тему, аудиторию и структуру. Получаешь черновик. Вступление неудачное.

Вместо того чтобы поправить вступление, добавляешь десять новых правил. Потом пятнадцать. Запрещаешь отклонения. Требуешь одновременно краткости и максимальной

подробности, оригинальности и точного копирования образца.

В какой-то момент инструкции начинают противоречить друг другу.

Проблема уже не в недостатке контроля, а в его избытке.

Гораздо полезнее спросить: что конкретно не получилось? Если слабый один абзац, не обязательно переписывать книгу.

Если ошибка повторяется, стоит изменить запрос, разделить работу на этапы и проверить промежуточный результат.

Машина не станет точнее от того, что ты громче выражаешь недовольство.

Хотя иногда очень хочется проверить.

Люди

С людьми последствия заметнее.

Сотрудник ошибся. Руководитель объяснил последствия, договорился, как избежать повторения. На этом можно закончить.

Но начальник напоминает об ошибке на следующем совещании. Потом при коллегах. Потом использует её как аргумент в совершенно другом разговоре.

Сотрудник уже усвоил, что ошибся. Теперь он учится другому: лучше не проявлять инициативу и не сообщать о про-

блемах заранее.

Ошибка длилась пять минут. Расплата продолжается месяцами.

В близких отношениях бывает так же. Один признал неправоту, извинился и предложил исправить ситуацию. Другой продолжает объяснять, насколько всё было ужасно.

Если признание ошибки не прекращает наказание, в следующий раз человек будет защищаться до последнего.

Не потому, что стал глупее. Он просто выучил правила.

Зрелость — не только умение настоять на своём, но и способность остановиться, когда необходимый результат уже получен.

Мир

Нагрузку на производство можно увеличить — и получить больше продукции. До момента, когда начнутся поломки.

Тренировки улучшают форму. Пока нагрузка не опережает восстановление.

Бизнес может расти за счёт агрессивных продаж. Но разрушенное доверие клиентов обойдётся дороже краткосрочной выручки.

Опасность в том, что первые усилия часто действительно

работают. Возникает соблазн: если немного помогло, значит, много поможет ещё сильнее.

Однако вода необходима растениям, а залить их насмерть всё равно возможно.

У каждой системы есть предел. И мастерство заключается не только в умении прибавлять усилия, но и в способности заметить, когда достаточно.

К Себе

Человек выполнил дневной план — и тут же ищет, что ещё не сделал. Закончил проект — вспоминает только недостатки. Добился результата — сравнивает себя с теми, кто достиг большего.

Каждая победа превращается в новый повод требовать от себя ещё.

Сначала это похоже на амбициозность. Потом становится образом жизни, в котором нет момента завершения.

Он умеет заставлять себя двигаться, но разучился замечать, куда пришёл.

Дисциплина помогает выполнить выбранное решение. Внутреннее насилие требует продолжать, даже когда решение потеряло смысл.

Иногда полезно спросить: «Я продолжаю, потому что это

необходимо, или потому что не умею сказать себе: достаточно?»

Что Делать Сегодня

Вспомни разговор, конфликт, проект или личную цель, где ты сейчас добиваешься результата.

Ответь на три вопроса.

1. Какой конкретный результат мне нужен? Не победа и не демонстрация правоты — именно результат.
2. Какое минимальное воздействие для этого достаточно? Возможно, один разговор, уточнение или исправление.
3. По какому признаку я пойму, что пора остановиться?

Сегодня попробуй хотя бы раз не добавлять последнее замечание, не произносить победную речь и не возвращаться к уже признанной ошибке.

Посмотри, исчез ли результат. Возможно, отношения даже станут лучше.

Чего Не Делать

Не путай умеренность со слабостью. Иногда необходимо говорить твёрдо, защищать границы, прекращать сотрудни-

чество или останавливать опасное поведение.

Сила должна служить задаче, а не самолюбию.

Не превращай исправление ошибки в унижение, победу — в демонстрацию превосходства, дисциплину — в наказание самого себя.

После любого взаимодействия остаётся не только результат, но и память о том, как ты его получил.

ИНСТРУКЦИЯ №30

Не дави сильнее, чем нужно.

Определи результат. Выбери достаточное воздействие. Замечай ответную реакцию. Остановись, когда задача решена.

Не путай эффективность с интенсивностью. Не требуй капитуляции там, где достаточно согласия.

Перед следующим усилием спроси себя:

«Это действительно необходимо для результата — или я просто не могу остановиться?»

Потому что иногда самое точное действие — последнее, которого ты не совершил.

ГЛАВА 31. ПОБЕДИВ, НЕ ТОРЖЕСТВУЙ



Оружие — орудие несчастья. Благородный человек прибегает к нему лишь тогда, когда нет другого выхода.

Победу нельзя превращать в повод для ликования. Радоваться победе в войне — значит радоваться гибели людей.

Даже одержав победу, следует помнить о её цене.

Ситуация

Два предпринимателя много лет конкурировали. Работали на одном рынке, продавали похожие услуги, иногда переманивали сотрудников.

При встрече здоровались. Но с таким выражением лица, что лучше бы не здоровались.

Однажды один выиграл крупный контракт, за который боролись оба. Заказчик известный, сумма приличная. Вечером победитель собрал команду. Открыли шампанское, поздравили друг друга.

А потом кто-то предложил:

— Давайте отправим конкурентам фотографию. Пусть знают, кто здесь лучший.

Фотографию отправили. Добавили несколько остроумных комментариев. Особенно удался один — про компании, которые ещё не доросли до серьёзных заказчиков.

Прошло несколько месяцев. Победителю понадобился специалист редкой квалификации. Такой работал у конкурента. Затем возник проект, где полезно было бы объединить ресурсы двух компаний.

Но разговора не получилось.

Не потому, что люди не умели считать деньги. Они прекрасно умели. Просто некоторые фотографии живут дольше, чем контракты.

Самое интересное: первоначальную победу никто не оспаривал. Контракт выигран честно, деньги получены. Но победителю понадобилось ещё кое-что — чтобы проигравший почувствовал своё поражение.

Эта дополнительная маленькая радость обошлась гораздо дороже, чем предполагалось.

Победа принесла результат. Торжество создало нового врага.

Что Говорит Дао

В тридцать первой главе Лао-цзы говорит об оружии. Даже успешная война остаётся войной: можно защитить страну и остановить нападение, но это не отменяет разрушений и человеческих потерь.

Поэтому победа не должна становиться праздником чужого несчастья.

Перенесём эту мысль в повседневную жизнь. Ты выиграл спор — зачем делать оппонента смешным? Получил должность, на которую претендовал другой, — зачем демонстрировать ему превосходство? Защитил интересы в суде — зачем дополнительно унижать проигравшего?

Лао-цзы не предлагает отказываться от побед. Он предлагает различать достижение цели и удовольствие от чужого поражения.

Первое иногда необходимо. Второе обычно необязательно. И именно оно нередко создаёт проблемы, которых до победы не существовало.

Машина

С искусственным интеллектом возникает любопытная разновидность победы.

Машина ошиблась. Ты заметил, исправил и испытал понятное удовольствие: оказался умнее.

Можно устроить допрос:

— Ты признаёшь, что ошиблась?
— Да.
— То есть дала неправильный ответ?
— Да.
— А кто оказался прав?

В какой-то момент ошибка давно исправлена, но разговор продолжается. Человек уже не решает задачу — наслажда-

ется правотой.

Машине не требуется сохранять лицо. Она не переживает поражение. Зато твоё время вполне настоящее.

Поэтому полезно выяснить, где возник сбой, какие данные оказались неверными и как проверить следующий ответ. Исправление ошибки — работа. Демонстрация превосходства — отдельное развлечение.

Не нужно побеждать искусственный интеллект. Нужно получать от него более качественный результат.

Люди

Человек может признать поражение. Но это не значит, что ему понравится, когда о нём напоминают, особенно публично.

На совещании двое предлагают разные решения. Руководитель выбирает первое. Вопрос закрыт.

Но победитель закрепляет успех:

— Ну вот, я же говорил. Надо было сразу меня послушать.

А затем добавляет для всех:

— Надеюсь, теперь понятно, кто здесь лучше разбирается.

Его решение по-прежнему верное. Однако второй сотрудник получил причину спорить с ним в будущем — даже когда тот снова окажется прав.

Раньше они решали задачу. Теперь между ними соревнование за достоинство.

Умение достойно побеждать — не просто воспитанность, а способ сохранять отношения. Особенно с теми, кого завтра снова встретишь.

Иногда достаточно сказать: «Хорошо, разобрались. Двигаемся дальше».

И не произнести ту самую великолепную фразу, которую ты целых десять минут придумывал.

Мир

Сегодня компания лидирует на рынке. Завтра меняется технология, приходят новые игроки — и вчерашний победитель обнаруживает, что мир не подписывал договор о его вечном превосходстве.

В спорте то же самое. Победа осталась в протоколе, но следующий тренировочный цикл уже начался. Прошлый результат не гарантирует будущего.

Чрезмерное торжество опасно ещё и тем, что создаёт иллюзию завершённости: будто одна победа навсегда установи-

ла, кто сильнее и умнее.

Жизнь редко бывает настолько любезна, чтобы согласиться с окончательными выводами человека о собственном величии.

Сегодняшняя победа — событие, а не пожизненный титул.

К Себе

Иногда мы торжествуем над собственной прежней версией.

Человек избавился от вредной привычки, изменил образ жизни, стал зарабатывать больше.

И теперь вспоминает себя с презрением:

«Какой же я был слабый! Сколько времени потерял!»

Но прежний человек не был твоим врагом. Он действовал с тем пониманием мира, которое имел тогда, ошибался, пробовал и учился. Из его опыта вырос сегодняшний ты.

Можно гордиться переменами, не унижая собственное прошлое.

Победа над ограничениями не обязана превращаться в

войну с биографией. Иначе рискуешь всю жизнь сражаться с тем, кем давно перестал быть.

Что Делать Сегодня

Вспомни недавнюю победу: спор, контракт, решение, признание твоей правоты.

Ответь на три вопроса.

1. Что именно я получил? Отдели результат от удовольствия победить.
2. Что потеряла другая сторона? Возможно, ничего. А возможно, деньги, статус, возможность или надежду. Замечать потери — не значит брать на себя ответственность за каждую из них.
3. Что я сделал после победы? Остановился, поблагодарил, предложил сотрудничество — или решил ещё немного насладиться чужим поражением?

Попробуй в следующий раз завершить победу так, чтобы человек сохранил возможность взаимодействовать с тобой дальше. Не из жалости. Просто мир больше одного выигранного спора.

Чего Не Делать

Не путай уважение к проигравшему с отказом от собственных интересов. Не нужно отдавать контракт обратно, соглашаться с ложными доводами или изображать печаль вместо заслуженной радости.

Радоваться успеху нормально. Лао-цзы предостерегает от торжества над чужим несчастьем.

Можно праздновать достижение, не унижая тех, кто оказался позади. Защищать интересы, не превращая оппонента во врага.

Признавать свою силу, не доказывая чужую слабость.

ИНСТРУКЦИЯ №31

Победив, не торжествуй.

Радуйся результату и признавай свои заслуги. Но не делай чужое поражение главным доказательством собственной победы.

Не превращай правоту в превосходство. Не создавай врагов там, где достаточно было решить задачу.

После победы спроси себя:

«Я получил то, ради чего боролся, — или теперь мне ещё нужно, чтобы кто-то почувствовал себя побеждённым?»

Настоящая победа не всегда заканчивается тем, что противник лежит на земле.

Иногда она заканчивается тем, что вы оба можете спокойно разойтись. А при необходимости — встретиться снова.

ГЛАВА 32. НЕ ВЕШАЙ ЯРЛЫКИ



Дао вечно и не имеет имени.

Оно кажется малым и незаметным, но ничто в мире не способно подчинить его себе.

Когда появляются имена, появляются и различия. Но, установив различия, нужно знать, где остановиться.

Дао относится к миру так же, как реки и ручьи относятся к морю.

Ситуация

В компанию приходит новый сотрудник. Назовём его Андрей.

В первый день он почти не разговаривает: слушает на совещании, записывает, улыбается шуткам, но в беседу не вступает.

После встречи руководитель спрашивает менеджера:

— Ну как тебе новенький?
— Замкнутый какой-то.
— Интроверт?
— Похоже.

Через неделю Андрей настойчиво предлагает изменить рабочий процесс.

— Надо же, — удивляется руководитель. — А казался тихим.

Потом Андрей отказывается от корпоратива.

— Ну понятно, необщительный.

А позже выясняется, что он прекрасно выступает перед публикой, ведёт переговоры, путешествует с друзьями и во-

обще любит поговорить. Просто в первый день предпочёл сначала разобраться, куда попал.

Но коллеги уже познакомились не столько с Андреем, сколько с его ярлыком.

Молчит — интроверт. Говорит — преодолевает интроверсию. Не пришёл на корпоратив — мы же говорили. Пришёл — молодец, работает над собой.

Удобная система: практически невозможно ошибиться. Любое поведение подтверждает диагноз.

И ведь первое наблюдение было точным: в тот день Андрей действительно молчал. Ошибка возникла позже, когда описание одного поступка превратилось в определение целого человека.

Что Говорит Дао

В тридцать второй главе Лао-цзы говорит: Дао не имеет имени. Это не запрет на названия. Без них было бы трудно договориться даже о завтраке.

Имена помогают различать вещи, замечать закономерности, понимать друг друга. Но каждое название охватывает только часть реальности.

Мы говорим:

«Он успешный».

Что имеем в виду — деньги, семью, свободу, дорогие часы на фотографии?

Или:

«Он слабый».

Потому что не умеет отказывать? А может, именно этот человек первым придёт на помощь в опасной ситуации.

Лао-цзы предупреждает: когда появились имена, нужно знать, где остановиться.

Назови то, что наблюдаешь. Но не принимай название за исчерпывающее объяснение. Реальность всегда больше словаря, которым мы её описываем.

Это особенно заметно, когда человек меняется. Вчерашняя характеристика может быть верной для вчерашнего дня, но уже плохо объяснять сегодняшний. Мы же нередко предпочитаем сохранять старое название, потому что оно избавляет от необходимости заново присматриваться.

Машина

Искусственный интеллект прекрасно сортирует информацию. Загружаешь отзывы клиентов, просишь разделить их на положительные, отрицательные и нейтральные — получа-

ешь удобную картину.

Потом формулируешь задачу иначе:

— Найди токсичных клиентов.

Машина выделяет тех, кто часто жалуется, резко пишет и требует возврата денег. Перед тобой таблица с аккуратными столбцами и процентами.

Только среди «токсичных» могут оказаться покупатели, которым действительно продали некачественный продукт. Они не токсичные. Они справедливо недовольные.

Хорошо оформленная ошибка остаётся ошибкой.

Вместо приговора попроси:

— Выдели повторяющиеся жалобы, резкие формулировки и требования возврата. Покажи, какие претензии подтверждены фактами, а какие нужно проверить.

И добавь:

— Найди примеры, которые не укладываются в эту классификацию.

Хороший анализ не только распределяет данные по ячей-

кам. Он показывает, где ячейки перестают соответствовать действительности.

Люди

Один раз опоздал — безответственный. Отказал — эгоист. Промолчал — высокомерный. Согласился слишком быстро — бесхарактерный.

Иногда кажется, что окружающие существуют исключительно для подтверждения наших психологических классификаций.

Положительные ярлыки тоже опасны.

«Он сильный». «Она всегда всех понимает».

Сильному человеку однажды становится трудно, но в ответ он слышит:

— Ты же у нас сильный!

Теперь ему нельзя даже устать. Это нарушение должностной инструкции. Хотя на должность никто не назначал.

В близких отношениях ярлык часто звучит как приговор:

— Ты никогда меня не слушаешь.

— Ты просто такой человек.

И разговор о вчерашнем вечере превращается в судебное разбирательство по всей биографии.

Попробуй заменить характеристику наблюдением. Не «ты безответственный», а «мы договорились на семь, ты пришёл в восемь и не предупредил». Не «ты меня не уважаешь», а «ты несколько раз перебил меня».

С поступком можно работать. С приговором остаётся спорить.

Мир

Категории нужны и бизнесу. Компания изучает покупателей: возраст, доход, привычки, интересы. Получается точный портрет аудитории.

А потом появляется новая группа людей, которым продукт тоже подходит. Но компания её не замечает: эти люди не похожи на «нашего клиента».

Портрет стал настолько точным, что живым покупателям в нём уже не находится места.

С технологиями происходит похожее. Новое решение сначала кажется несерьёзным лишь потому, что не соответствует привычному представлению о правильной технологии.

Классификация помогает замечать повторяющееся. Но

новое часто возникает за пределами знакомых категорий.

Время от времени спрашивай себя:

«Я вижу происходящее или только узнаю то, что привык видеть?»

К Себе

Самые цепкие ярлыки мы придумываем себе сами.

«Я гуманитарий». «Я не умею выступать». «Я не предприниматель». «У меня нет дисциплины».

Когда-то человек провалил экзамен, неудачно выступил или потерял деньги в бизнесе. И сделал вывод не «тогда не получилось», а «я такой».

Прошли годы, появились новые навыки, изменились обстоятельства. Но старое определение продолжает выбирать за него.

Иногда ярлыком даже гордятся:

— Я человек прямой. Что думаю, то и говорю.

Прекрасное объяснение, почему снова испорчены отношения.

Или:

— Я творческая личность. Дисциплина не для меня.

Возможно. А иногда это красивый способ не заканчивать начатое.

Попробуй относиться к собственным определениям как к гипотезам. Не «я не способен», а «в известных мне условиях пока не получалось». Не «я всегда так поступаю», а «раньше я часто так поступал».

Это не самообман. Это пространство для нового опыта.

Конечно, одно удачное выступление не делает тебя профессиональным оратором, а одна тренировка — спортсменом. Но и одна неудача не должна становиться пожизненным определением. Между «не получилось» и «не получится никогда» лежит целая жизнь.

Что Делать Сегодня

Выбери человека, которого привык описывать тремя словами: например, «упрямый», «ненадёжный», «добрый».

Для каждого слова запиши конкретный поступок, на котором основан вывод. Затем вспомни случай, когда человек

повёл себя иначе.

Упрямый изменил мнение. Ненадёжный сдержал обещание. Добрый отказал.

Теперь проделай то же с одним собственным ярлыком и спроси:

«Что я перестал пробовать только потому, что однажды решил, будто я такой?»

Выбери небольшой эксперимент. Не чтобы немедленно доказать обратное, а чтобы проверить, соответствует ли старое описание сегодняшней реальности.

Чего Не Делать

Не отказывайся от категорий. Врачу нужны диагнозы, инженеру — характеристики, руководителю — оценка компетенций.

Но не подменяй наблюдение психологическим термином и не делай окончательный вывод по одному эпизоду.

Отказ от ярлыков не означает доверчивости. Если человек систематически нарушает договорённости или ведёт себя опасно, учитывай факты и защищай границы.

Оставлять место новой информации — не значит игнорировать уже полученную.

ИНСТРУКЦИЯ №32

Не вешай ярлыки.

Называй вещи своими именами, но помни: имя не исчерпывает того, что обозначает.

Различай поступок и личность, наблюдение и интерпретацию, повторяющееся поведение и неизменную сущность.

Используй категории, чтобы лучше видеть, а не чтобы перестать замечать.

И когда покажется, что ты окончательно разобрался в человеке, ситуации или себе, спроси:

«Что я перестал видеть после того, как придумал этому название?»

Иногда самый простой способ снова увидеть реальность — перестать считать её уже объяснённой.

ГЛАВА 33. ПОЗНАЙ СЕБЯ



Знающий других — проницателен. Знающий себя — мудр. Побеждающий других — силён. Побеждающий себя — могуществен.

Кто знает меру достаточного, тот богат. Кто не теряет своего места, тот долговечен.

Ситуация

Руководитель проводит собеседование. Перед ним уве-

ренный кандидат с приличным резюме.

Через двадцать минут становится понятно: человек приписывает себе достижения команды, уходит от конкретных вопросов и слишком старается произвести впечатление.

После встречи руководитель сообщает коллегам:

— Я таких насквозь вижу.

И действительно, он хорошо замечает чужие уловки.

Вечером он возвращается домой.

— Почему ты опять задержался? — спрашивает жена.

— Работы много.

— Ты обещал приехать раньше. Уже третью неделю обещаешь.

— Потому что ты не понимаешь, какая на мне ответственность!

Разговор заканчивается ссорой.

Позже он размышляет, почему близкие постоянно предъявляют претензии. Наверное, не понимают. Слишком многого требуют. Не ценят его усилий.

Вариант «я регулярно нарушаю обещания» в список объ-

яснений не попадает.

Хотя утром он прекрасно заметил похожее поведение у кандидата.

Вот особенность нашего восприятия: чужие мотивы мы иногда видим насквозь. Собственные — преимущественно с выгодной стороны.

Что Говорит Дао

Лао-цзы различает знание других и знание себя. Кажется, одно должно помогать другому. Но между ними стоит наше самолюбие.

Если опоздал другой — безответственный. Если я — обстоятельства.

Если другой резко ответил — не управляет эмоциями. Если я — меня довели.

Если другой стремится к признанию — тщеславен. Если я — у меня здоровые амбиции.

Любое объяснение может оказаться верным. Проблема начинается, когда для себя и других мы используем разные правила.

Самопознание — не составление красивого психологического портрета. Это способность видеть собственные поступки без обязательного оправдания.

Проницательность полезна. Но без неё по отношению к себе она превращается в великолепный инструмент поиска чужих недостатков.

Машина

Искусственный интеллект может стать зеркалом. Не потому, что знает твои тайные мотивы, а потому, что способен сопоставить твои слова с историей действий.

Ты объясняешь:

— Для меня главное — качество. Сырой продукт не выпущу.

Потом неделями переделываешь один фрагмент. Меняешь структуру, возвращаешь прежнюю, исправляешь стиль, снова выбираешь первоначальный.

Наконец говоришь:

— Здесь всё-таки чего-то не хватает.

Вместо очередной правки попроси:

— Проанализируй историю изменений. Какие решения я пересматривал? Где текст стал лучше, а где мы вернулись к началу?

Возможно, ты действительно повышаешь качество. А возможно, откладываешь публикацию, опасаясь оценки.

Машина не может поставить диагноз по переписке. Но она способна показать повторяющиеся действия и противоречия.

Иногда полезнее спросить не «Что мне делать?», а «Что в моих действиях не совпадает с тем, что я о себе рассказываю?»

Люди

Руководитель жалуется:

— Сотрудники совершенно безынициативные. Всё приходится решать самому.

На совещании один предлагает решение.

— Нет, — отвечает руководитель. — Сделаем по-моему.

На следующем совещании история повторяется. Через ме-

сяц сотрудники перестают предлагать идеи.

Руководитель доволен своей проницательностью:

«Я же говорил, без меня они ничего не могут».

И у него даже появились доказательства.

Только он не замечает, что собственным поведением поддерживает проблему, на которую жалуется.

В отношениях важен не только вопрос «Почему они так поступают?», но и другой: «Что я делаю такого, после чего люди начинают вести себя именно так?»

Это не делает тебя ответственным за чужие решения. Но позволяет заметить собственный вклад.

Мир

Мы часто судим о себе по намерениям, а окружающие сталкиваются с последствиями.

Человек собирался помочь — и лишил другого самостоятельности. Хотел защитить отношения — и начал контролировать каждый шаг. Намеревался поддержать — но добавил проблем.

Поэтому обратная связь бывает неприятной: она сообщает не о том, каким ты собирался быть, а о том, что произошло.

Однако критика тоже не всегда справедлива. Люди ошибаются, защищают свои интересы, видят лишь часть картины.

Полезнее сопоставлять источники:

Что я намеревался сделать?
Что действительно сделал?
Какой получился результат?
Что заметили другие?
Что подтверждается фактами?

Мир не обязан быть нашим психологом. Но материал для наблюдений предоставляет регулярно.

К Себе

Лао-цзы говорит не только о знании себя, но и о победе над собой.

Здесь легко представить внутреннюю жизнь как войну: победить лень, страх, слабость и сомнения. Желательно окончательно.

Но человек — не территория, которую можно завоевать и объявить подконтрольной.

Страх иногда предупреждает об опасности. Усталость требует восстановления. Сомнение помогает проверить решение.

Задача не в уничтожении неудобных состояний, а в свободе выбора.

Можно бояться и всё равно выступить. Раздражаться — и не начинать ссору. Сомневаться — и принять решение. Устать — и выбрать отдых, вместо того чтобы доказывать себе несокрушимость.

Победа над собой — не отсутствие противоречий. Это способность действовать осознанно, когда они возникают.

Чем лучше знаешь свои ограничения, тем меньше нужно изображать человека, у которого их нет.

Что Делать Сегодня

Выбери одну повторяющуюся проблему: конфликты, незавершённые проекты, нарушение планов или нехватку времени.

Раздели лист на три части.

1. Факты. Что происходит без оценок и объяснений?

2. Моя версия. Почему, как мне кажется, это происходит? Кого или что я обычно считаю причиной?

3. Мой вклад. Какие мои действия могут поддерживать ситуацию, даже если я этого не собирался?

Не нужно обвинять себя. Нужно обнаружить то, на что можешь повлиять.

Измени одну привычную реакцию и посмотри, изменится ли результат. Это уже эксперимент, а не самокопание.

Чего Не Делать

Не ищи скрытую травму за каждым опозданием и страх близости за отказом пойти на вечеринку.

Иногда человек опоздал, потому что неверно рассчитал время. А на вечеринку не пришёл, потому что там скучно.

Не принимай любое чужое замечание за истину и не превращай зрелость в соревнование по количеству найденных недостатков.

Самопознание повышает точность восприятия. Иногда приводит к признанию ошибки, иногда — к пониманию сильных сторон. А иногда — к выводу, что менять ничего не нужно.

ИНСТРУКЦИЯ №33

Познай себя.

Сравнивай намерения с действиями, действия — с результатами, представления о себе — с повторяющимися фактами.

Не превращай самопознание в обвинение. И не используй понимание других как способ избегать понимания себя.

Когда очередная ситуация покажется совершенно очевидной, спроси:

«А что в этой истории я пока не замечаю о самом себе?»

Потому что иногда самое важное открытие о другом человеке заключается в том, что дело не только в нём.

ГЛАВА 34. НЕ ТРЕБУЙ ПРИЗНАНИЯ



Великое Дао разливается повсюду.

Оно может быть и справа, и слева.

Оно совершает великое, но не требует признания своего величия.

Именно потому, что оно не стремится стать великим, оно способно совершать великое.

Ситуация

Отец вырастил сына. Как положено.

Научил кататься на велосипеде, объяснил, почему нельзя совать пальцы в розетку, помог поступить в университет и несколько раз выручил деньгами.

Когда сыну было десять, отец знал ответы практически на все вопросы. К двадцати некоторые ответы устарели. А к тридцати сын окончательно испортился: стал самостоятельным.

Женился, купил квартиру, нашёл хорошую работу. И, что особенно неприятно, научился принимать решения без отцовского участия.

Раньше звонил:

— Пап, как думаешь, что мне делать?

Теперь:

— Пап, привет! Как дела?

Разница принципиальная. В первом случае отец был необходим. Во втором — просто любим. А это, как выяснилось, не совсем одно и то же.

Однажды сын сообщил, что переезжает в другой город: предложили интересную работу.

— А со мной посоветоваться не подумал?
— Пап, я же сейчас тебе рассказываю.
— Рассказываешь — это не советуешься.
— Но я уже всё решил.

Вечером отец пожаловался жене:

— Всю жизнь в него вкладываешь, а потом твоё мнение никому не интересно.
— Ты ведь всегда говорил, что хочешь вырастить самостоятельного человека?
— Ну да.
— Ну вот. Вырос.
— Мог бы и не настолько.

Он действительно мечтал вырастить свободного человека. А когда сын воспользовался свободой, почувствовал себя обманутым.

Возможно, отцу нравилось быть необходимым. И он не заметил, как забота переплелась с потребностью оставаться главным человеком в чужой жизни.

Что Говорит Дао

В тридцать четвёртой главе Лао-цзы описывает Дао как источник всего существующего. Но Дао не объявляет себя владельцем мира. Не напоминает дереву, кто помог ему вырасти, и не предъявляет реке счёт за воду.

Родители растят детей. Учителя обучают учеников. Наставники передают опыт. Естественно радоваться результату собственных усилий.

Но иногда к желанию помочь незаметно добавляется другое — сохранить особое положение. Чтобы ребёнок продолжал спрашивать совета, ученик помнил, кто его научил, а человек, которому помогли, никогда не забывал благодетеля.

Возникает вопрос: если ты помог другому стать самостоятельным, почему его самостоятельность воспринимается как потеря?

Лао-цзы предлагает мерить величие не количеством зависимых от тебя людей, а способностью создавать условия, в которых они развиваются дальше.

Это разница между двумя пожеланиями:

«Пусть у тебя всё будет хорошо».

И:

«Пусть у тебя всё будет хорошо благодаря мне».

Второе выглядит почти так же благородно. Но содержит маленькое дополнительное условие. Иногда именно оно всё портит.

Машина

Ты работаешь с искусственным интеллектом: объясняешь задачу, показываешь примеры, исправляешь ошибки. Постепенно совместный результат становится лучше.

И однажды машина предлагает формулировку, которая тебе самому не пришла в голову.

Ты читаешь. Хорошо. Даже очень хорошо. Но всё равно переписываешь: ведь автор — ты, а машина всего лишь помощник. Значит, лучшее непременно должно исходить от тебя.

А почему, собственно?

Режиссёру не обязательно играть все роли, дирижёру — владеть каждым инструментом оркестра. Их работа — собрать целое.

Конечно, ИИ не ученик и не взрослый ребёнок. Он не нуждается в свободе и не переживает благодарность как человек. Но сотрудничество с ним помогает увидеть собственную привычку: насколько легко принять хорошую идею, ес-

ли нельзя целиком приписать её себе?

Ответственность за итог не требует единоличного авторства каждой удачной фразы. Проверять результат необходимо. Доказывать своё превосходство над инструментом — не обязательно.

Люди

Есть фраза, способная испортить практически любые отношения:

— После всего, что я для тебя сделал…

Обычно дальше следует подробный перечень заслуг. Нередко вполне реальных: человек помогал, поддерживал, жертвовал временем и теперь не чувствует благодарности.

Эту боль можно понять. Но сама фраза превращает прежнюю помощь в обязательство, о котором никто заранее не договаривался. Причём без срока давности.

Отношения начинают напоминать кредит: основной долг давно погашен, а проценты продолжают начисляться.

Особенно заметно это между родителями и взрослыми детьми. Сначала родитель принимает решения за ребёнка, затем вместе с ним, а потом тот решает самостоятельно. Потеря прежней власти — не ошибка воспитания. Это его результат.

Быть нужным и быть любимым — разные вещи. Маленький ребёнок нуждается в родителе. Взрослый сын может прекрасно обходиться без его советов и при этом искренне любить.

Теперь можно встречаться не ради решения проблем, а потому, что интересно быть вместе.

Не так уж плохо. Хотя бывшему главному специалисту по чужой жизни потребуется время, чтобы оценить преимущества новой должности.

Мир

Представь человека, который посадил дерево. Выбрал место, подготовил землю, поливал, защищал от холода.

Дерево выросло, пустило корни и теперь переживает зиму без укрытия.

Странно было бы услышать от садовника:

— Я тебя вырастил, а ты теперь даже не нуждаешься во мне?

Но люди иногда ведут себя именно так. Учитель ревнует ученика к новым наставникам, автор — читателей к неожиданным трактовкам, родитель — ребёнка к его самостоятельной жизни.

Мы словно считаем, что происхождение чего-либо даёт нам право навсегда определять его будущее.

Однако книга может оказаться важной читателю совсем не по той причине, которую предполагал автор. Ученик развивает идею учителя в неожиданном направлении. Ребёнок выбирает профессию, о которой родители не думали.

Ты создавал что-то живое — или продолжение самого себя?

Живое развивается. А развитие почти всегда содержит непредсказуемость.

В этом и проверяется щедрость создателя: способен ли он признать, что сделанное им больше не принадлежит исключительно его планам? Не потерять интерес, не обесценить результат, не пытаться вернуть прежнюю власть, а наблюдать за продолжением истории.

К Себе

Быть незаменимым приятно. Тебе звонят, советуются, просят помощи, говорят:

— Без тебя я бы не справился.

Но если вся собственная ценность построена на чужой зависимости, что произойдёт, когда человек научится справляться сам?

Иногда мы продолжаем помогать там, где помощь не нужна: даём советы, которых не просили, предупреждаем об опасностях, контролируем каждый шаг.

И всё это — из самых добрых побуждений. По крайней мере, так мы себе объясняем.

Парадокс в том, что, пытаясь сохранить свою нужность, можно мешать другому становиться самостоятельным.

Спроси себя: «Я действительно помогаю — или защищаю привычную роль?»

Твоя ценность не обязана измеряться количеством людей, которые без тебя не справятся. Можно быть значимым, не будучи необходимым. Любить, не управляя. Помогать, не создавая зависимости.

И радоваться, что человек идёт своей дорогой. Даже если она проходит не через твой дом.

Что Делать Сегодня

Вспомни человека, которому много помогал: ребёнка, друга, ученика или близкого.

Ответь на три вопроса.

1. Чему он научился благодаря нашему взаимодействию?
2. В чём он больше не нуждается в моей помощи?
3. Могу ли я порадоваться его самостоятельности, даже

если моя роль стала менее заметной?

А затем проведи маленький эксперимент: не давай непрошеного совета, не вмешивайся в решение, которое человек способен принять сам, не напоминай о своих заслугах.

Возможно, он ошибётся. Возможно, справится. Возможно, выберет другой путь. Но это будет его опыт, а не очередное подтверждение твоей незаменимости.

Чего Не Делать

Не путай свободу с равнодушием. Если человеку действительно нужна помощь, не отказывай ради красивой философской идеи.

И не скрывай собственных чувств. Взрослому сыну можно сказать:

— Мне тебя не хватает. Давай чаще встречаться.

Это честнее, чем:

— Я тебе всю жизнь отдал, а ты даже не звонишь.

В первом случае ты говоришь о близости. Во втором — предъявляешь счёт.

Отказ требовать признания не означает согласия на обесценивание труда или нарушение договорённостей. Благодарность, взаимность и уважение важны. Но их нельзя заменить принудительным признанием заслуг.

ИНСТРУКЦИЯ №34

Не требуй признания.

Помогай людям становиться сильнее. Передавай знания, создавай возможности, поддерживай. Но не превращай свой вклад в право распоряжаться чужой жизнью.

Не измеряй любовь степенью зависимости. Не считай самостоятельность неблагодарностью.

Когда почувствуешь, что тебя перестали ценить, спроси:

«Мне действительно не хватает отношений — или трудно принять, что другой вырос?»

Иногда лучший результат твоих усилий заключается в том, что однажды без тебя прекрасно справляются.

И это не значит, что ты стал менее важным. Возможно, ты всё сделал правильно.

ГЛАВА 35. НЕ ПУТАЙ ВПЕЧАТЛЕНИЕ С ЦЕННОСТЬЮ



Держи великий образ — и весь мир придёт к тебе.

Но слова о Дао кажутся пресными. Смотришь на него — не видишь. Слушаешь — не слышишь. А пользуешься им — и не можешь исчерпать.

Ситуация

У одной женщины было два поклонника.

Первый — красивый, уверенный, прекрасно одетый. Он говорил комплименты так, что обычные слова звучали признанием в любви. Приглашал в необычные рестораны, присылал цветы, рассказывал истории о путешествиях. С ним каждый вечер был праздником.

Второй работал инженером, одевался просто и не особенно умел рассказывать истории. Зато внимательно слушал. Вместо эффектного комплимента спрашивал, как прошёл день.

Первый пригласил женщину на выходные в загородный отель. Второй помог отвезти заболевшую собаку к ветеринару.

Первый прислал фотографию заката:

— Мне не хватает тебя в этом прекрасном месте.

Второй позвонил:

— Как собака? Температура спала?

Подруги единодушно поддерживали первого:

— С ним жизнь будет как в кино!

Мужчина действительно был кинематографический. Особенно когда находился в центре кадра.

Женщина выбрала его. Путешествия, подарки, романтические признания — всё развивалось стремительно.

Но когда она заболевала, он не приезжал: напряжённый график. Когда требовалась помощь — появлялись срочные дела. Когда она рассказывала о переживаниях — разговор быстро возвращался к нему.

Зато фотографии поездок по-прежнему собирали восторженные комментарии.

Однажды женщина призналась подруге:

— У нас всё так красиво. Только мне почему-то одиноко.
— А что с тем инженером?
— Не знаю. Наверное, кого-нибудь встретил.
— Жалко. Он был надёжный.
— Да, но с ним было бы скучно.

Она помолчала.

— Слушай, а я ведь даже не знаю, было бы скучно. Я решила это по его одежде и манере говорить.

Это не история о плохих романтиках и хороших инженерах. Она о том, как легко принять впечатление от человека за ценность отношений с ним. Особенно при красивом освещении и музыке из дорогого ресторана.

Что Говорит Дао

В тридцать пятой главе Лао-цзы различает то, что привлекает внимание, и то, что поддерживает жизнь.

Музыка приятна, еда вкусна, праздник заставляет остановиться. Но Дао, по его словам, не выглядит захватывающим. Его действие при этом неисчерпаемо.

Привлекательность отвечает на вопрос: «Что меня заинтересовало?»

Ценность — на другой: «Что действительно делает мою жизнь лучше?»

Иногда ответы совпадают. Красивый автомобиль может быть надёжным, яркий человек — внимательным, захватывающая идея — полезной. Но одно не доказывает другого.

Сильная эмоция кажется признаком значимости. Уверенный голос — компетентности. Красивое объяснение — истинности. Спокойствие, наоборот, принимают за отсутствие содержания.

Поэтому смотри не только на силу первого впечатления. Смотри, что остаётся после него.

У яркости есть замечательное свойство: она быстро привлекает внимание. Но удерживать доверие приходится другими средствами. Здесь уже не помогут удачный ракурс и громкое обещание. Потребуются последовательность, полезность и готовность оставаться рядом, когда праздник закончился.

Машина

Искусственный интеллект способен отвечать очень убедительно: чёткая структура, примеры, уверенный тон. Особенно впечатляет, когда сам плохо знаешь тему.

Но красиво написанный ответ и правильный ответ — разные вещи.

Машина может перепутать факты, привести несуществующую ссылку или предложить безупречно оформленную, но непрактичную стратегию.

Представь ресторанное меню: фотографии, названия, изысканные описания. Всё великолепно. Только голод утоляет не меню, а еда.

Так и с ответом машины. Проверяй, что он позволяет сделать.

Если это факт — можно ли подтвердить? Если рекомендация — каковы ограничения? Если план — выдержит ли первую попытку реализации? Если текст — решает ли задачу?

Иногда три точных предложения полезнее пяти страниц блестящих рассуждений.

Обидно, конечно. Пришёл за искусственным интеллектом, а получил что-то подозрительно похожее на здравый смысл.

Люди

Мы часто принимаем социальные навыки за личные качества: красноречие — за понимание, харизму — за надёжность, популярность — за мудрость, уверенность — за компетентность.

Представь вечеринку. В центре комнаты человек рассказывает истории. Все смеются. Он остроумен и легко знакомится.

В углу другой разговаривает с одним собеседником и никого не развлекает.

Возможно, первый действительно интереснее. А возможно, просто лучше выступает перед публикой.

Чтобы понять, кто тебе ближе, мало увидеть, вокруг кого собралась компания. Нужно поговорить и посмотреть, как человек ведёт себя в разных обстоятельствах.

Привлекательность часто заметна сразу. Надёжность требует времени.

Доброту не проверить одним комплиментом, честность — красивой историей, уважение — романтическим вече-

ром.

Настоящая жизнь начинается, когда заканчивается представление: сломался кран, испортилось настроение, планы не совпали. И кому-то нужно подумать не только о себе.

Именно здесь человек постепенно становится виден.

Это не означает, что нужно специально устраивать испытания. Достаточно не торопиться с выводами и замечать обычные поступки. То, как человек обращается с теми, от кого ничего не зависит, порой говорит о нём больше, чем самые красивые признания.

Мир

В мире, где всё борется за внимание, заметность легко принять за значимость.

Популярная книга кажется ценнее неизвестной. Человек с большой аудиторией — компетентнее. Красивая упаковка — гарантией качества.

Иногда популярность действительно отражает пользу. Но сама по себе ничего не доказывает.

Представь две дороги. Одна ведёт через горный перевал: великолепные виды, серпантин, фотографии на каждом повороте. Другая — ровная и ничем не примечательная трасса.

Для путешествия ради впечатлений первая прекрасна. Но если нужно срочно доехать до больницы, критерий меняется.

Та же дорога, тот же пейзаж — другая ценность.

Вопрос не в отказе от яркого. Вопрос в том, ради чего ты выбираешь. Впечатление тоже может быть целью. Просто оно не обязано заменять остальные.

К Себе

Человек начинает тренироваться — и вскоре больше думает о фотографиях из зала, чем о здоровье.

Едет путешествовать — и ищет лучший кадр дольше, чем смотрит на сам пейзаж.

Читает книги — и коллекционирует названия вместо мыслей, которые удалось понять.

Фотографии и списки достижений не плохи. Проблема возникает, когда отчёт о событии заменяет само событие.

Ты уже не столько живёшь, сколько создаёшь убедительную публичную версию жизни.

Со стороны всё насыщенно. А внутри — странная пустота: всё происходило, но словно не совсем с тобой.

Есть ценности, которые трудно показать: спокойствие, качество отношений, ясность, удовольствие от обычного дня, интерес к делу без зрителей.

Они редко собирают восторженные комментарии. Зато нередко определяют, насколько тебе хорошо.

Не всё ценное впечатляет. И не всё впечатляющее

ценно.

Что Делать Сегодня

Выбери человека, идею, покупку или проект, который недавно произвёл сильное впечатление.

Ответь на три вопроса:

1. Что именно привлекло: красота, новизна, эмоции, статус, уверенность или одобрение окружающих?
2. Какую реальную пользу это приносит — не в обещаниях, а на практике?
3. Что останется, когда первоначальный восторг пройдёт?

Затем посмотри на что-то привычное: человека рядом, удобную вещь, полезную ежедневную привычку.

Возможно, именно там находится ценность, которую ты перестал замечать, потому что привык к ней.

Чего Не Делать

Не превращай эту главу в призыв выбирать исключительно скучное.

Красивые люди не обязательно поверхностны, харизматичные — ненадёжны, успешные — пусты. Яркие впечатле-

ния тоже имеют ценность.

Лао-цзы не запрещает музыку и вкусную еду. Он лишь напоминает: привлекательность и польза — разные свойства.

Не считай эмоции ошибкой. Первое впечатление помогает заинтересоваться новым. Просто не превращай его в окончательный вывод.

И не отвергай полезное лишь потому, что оно не вызвало восторга.

ИНСТРУКЦИЯ №35

Не путай впечатление с ценностью.

Наслаждайся красотой и яркими событиями. Но проверяй обещания результатами, слова — поступками, уверенность — компетентностью, привлекательность — качеством отношений.

Не требуй, чтобы всё ценное обязательно выглядело эффектно.

Когда что-то особенно сильно привлечёт внимание, спроси:

«Мне нравится то, что я сейчас вижу, — или то, что это действительно принесёт в мою жизнь?»

Самое полезное не всегда выглядит впечатляюще. А самое впечатляющее не всегда оказывается полез-

ным.

ГЛАВА 36. НЕ ИДИ К ЦЕЛИ НАПРОЛОМ



Если хочешь что-то сжать, прежде дай ему расшириться.

Если хочешь что-то ослабить, прежде дай ему усилиться.

Если хочешь что-то получить, прежде научись отдавать.

Мягкое и слабое побеждает твёрдое и сильное.

Ситуация

Один мужчина решил пробежать марафон.

Купил кроссовки, спортивные часы, несколько книг. Посмотрел интервью известных бегунов, составил план и повесил календарь подготовки на холодильник.

Оставалось самое простое — начать бегать.

В первый день он пробежал пять километров. Во второй — восемь. На третий решил, что организм уже освоился, и пробежал пятнадцать.

Часы поздравили его с рекордом. Организм поздравлять не стал.

На четвёртый день заболели колени. На пятый — голеностоп. На шестой мужчина прочитал, что настоящий прогресс начинается за пределами зоны комфорта, и снова вышел на тренировку.

Через две недели он сидел у спортивного врача.

— Почему так получилось, доктор? Я ведь всё делал правильно: дисциплина, регулярность, мотивация.

— А восстанавливаться пробовали?

— Зачем? Я же не для отдыха начал тренироваться.

Врач посмотрел на него:

— То есть организм должен был просто согласиться с вашими планами?

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.