O.V.K — X.T.R

ТАЙНА

СЕКРЕТ
В ДЕЛЕ



КАК ХРАНЯТ И КАК ВЫВЕДЫВАЮТ

✦

O.V.K — X.T.R

ТАЙНА

СЕКРЕТ В ДЕЛЕ

Книга о том, что стоит хранить и что не стоит,
как держать круг посвящённых узким, как молчать, не солгав,
и как узнать, что из тебя выведывают

❖

НАСТОЛЬНОЕ ИЗДАНИЕ

«Трое могут хранить тайну, если двое из них мертвы».

— Бенджамин Франклин, «Альманах бедного Ричарда», 1735

✦

Книга писана для того, кому доверено,
и для того, кто доверяет.
Устройство изложено как устройство,
границы — как границы.

ОГЛАВЛЕНИЕ

❖ ❖

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОСНОВАНИЯ

I. Что такое тайна 2
II. Слово и его происхождение 3
III. Три основания 4
IV. Древние о тайне 5
V. Цех и мастерская 6
VI. Опыты нашего века 7
VII. Русская линия 8
VIII. Чем тайна не является 9

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. УСТРОЙСТВО

IX. Три вида тайны 11
X. Круг посвящённых 12
XI. Надобность знать 13
XII. Запись и носитель 14
XIII. Срок тайны 15
XIV. Цена тайны 16
XV. Утечка 17
XVI. Мера 18

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. РЕМЕСЛО

XVII. Что хранить 20
XVIII. Разделение 21
XIX. Молчать, не солгав 22
XX. Уговор о тайне 23
XXI. Как выведывают: вопрос 24
XXII. Как выведывают: сборка 25
XXIII. Проверка круга 26
XXIV. Когда открыть 27

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ. ПРОТИВНИК

XXV. Болтливость 29
XXVI. Хвастовство 30
XXVII. Лесть и выпытывание 31
XXVIII. Лишняя тайна 32
XXIX. Тайна ради власти 33
XXX. Доверие без меры 34
XXXI. Подозрительность 35
XXXII. Тайна от себя 36

ЧАСТЬ ПЯТАЯ. ГРАНИЦА

XXXIII. Чего тайна не может 38
XXXIV. Закон тайны 39
XXXV. Тайна и дело 40
XXXVI. Упражнения 41
XXXVII. Гигиена хранящего 42
XXXVIII. Правила хранящего 43
XXXIX. Правила спрашивающего 44
XL. Заключение: тайна и мера 45



ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

✦

ОСНОВАНИЯ

Что есть тайна и откуда её имя, как хранили её древние,
цех и мастерская, что показал наш век,
и чем тайна не является

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Что такое тайна

❖

Тайной зовётся знание, намеренно удерживаемое в узком круге, потому что выход его за круг лишит дело силы или причинит вред.

Тайна есть не вещь, а отношение: одно и то же знание тайно здесь и открыто там. Способ варки стекла был тайной Мурано и стал строкой в учебнике.

Книга стоит рядом с книгами о тайнописи, о вопросе и о внимательности: первая прячет письмо, вторая учит спрашивать, третья — слышать. Здесь предмет иной: как держать знание в круге и как его оттуда достают.

Различим три вещи, о которых пойдёт речь: **что хранят**, **от кого хранят**, **сколько хранят**. Без ответа на все три тайна обращается в привычку молчать.

Правило: *тайна есть знание с кругом, целью и сроком; без них это не тайна, а туман*.

ГЛАВА ВТОРАЯ

Слово и его происхождение

❖

«Тайна» — от «таить», старого общеславянского глагола: прятать, скрывать; родня ему «тать», вор, тот, кто действует втихую.

Родня. «Утаить», «притаиться», «тайком», «втайне». В корне — действие: тайна не *лежит*, её таят, и стоит она, пока таят.

Латинское «секретум» — от «секернере», отделять: секрет есть отделённое, выведенное из общего. Отсюда и «секретарь» — тот, кому доверено отделённое.

Греческое «мистерион» — от «мюэин», смыкать уста: тайна как сомкнутые губы посвящённого.

Различим. *Тайна* — удерживаемое знание. *Секрет* — то же в деловом, частном смысле. *Загадка* — то, чего не знает никто. *Ложь* — подмена знания; о ней книга об обмане.

Правило: *тайну таят; перестали таить — перестала быть.*

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

Три основания

❖

Всё дальнейшее стоит на трёх положениях.

Первое: тайна слабеет с каждым знающим. Каждый новый посвящённый есть новая дверь; число дверей растёт, а сторож у каждой свой и не всегда трезв.

Второе: тайна стоит, пока её цена выше цены раскрытия. Хранят не из верности одной, а потому, что хранить выгодней или честней; изменилось равновесие — тайна поползла.

Третье: большая тайна собирается из малых открытых. Кто ищет, тот не взламывает, а складывает мелочи, каждая из которых казалась безвредной.

Отсюда ремесло третьей части: хранить немногое, *д*елить знание, молчать без *л*жи, видеть сборку; и противник четвёртой: язык, тщеславие, *л*есть и *л*ишняя тайна.

Правило: *меньше знающих, ясная цена, внимание к мелочам*.

ГЛАВА ЧЕТВЁРТАЯ

Древние о тайне

❖

Древние знали тайну и как святыню, и как дело.

Пифагорейцы хранили учение внутри братства; предание говорит о Гиппасе, наказанном за разглашение. Молчание было частью обучения.

Элевсинские мистерии хранились почти тысячу лет, и до нас не дошло, что именно показывали посвящённым. Алкивиада в 415 году до н. э. обвинили в поругании мистерий — тайна охранялась законом.

Плутарх, «О болтливости»: болтун не может удержать сказанного, ибо слово, раз вылетев, уже не принадлежит ему.

Притчи: «Кто ходит переносчиком, тот открывает тайну; но верный человек таит дело».

Общее: тайна держится обетом, законом и долгой выучкой молчания, а не одним желанием.

Правило: *тайна, не подкреплённая обычаем или уговором, живёт недолго*.

ГЛАВА ПЯТАЯ

Цех и мастерская

❖

Секрет в деле родился в мастерской: там знание приносит хлеб, и уход его есть убыток.

Мурано. В 1291 году венецианские стекловарни вывели на остров; мастерам запрещали уезжать, беглецов преследовали. Секрет держали и стенами, и законом.

Мейсен. Бёттгер около 1708 года нашёл состав твёрдого фарфора; мануфактуру поставили в крепости Альбрехтсбург, работников связали клятвой. Всё же через десяток лет беглый мастер унёс секрет в Вену.

Чемберлены почти сто лет держали в семье акушерские щипцы, принося их к роженице в закрытом ящике.

Урок цеха: тайна мастерской держится, пока держится мастер; стены задерживают утечку, но не отменяют её.

Правило: *секрет ремесла живёт в людях; береги людей, а не одни замки.*

ГЛАВА ШЕСТАЯ

Опыты нашего века

❖

Новое время свело опыт хранения к нескольким ясным правилам.

Керкгоффс, 1883, «Военная криптография»: система должна оставаться надёжной, даже если враг знает её устройство; тайной должен быть только ключ. О том книга о тайнописи.

Шеннон, 1949, «Теория связи в секретных системах»: секретность измерима и зависит от того, сколько неизвестного остаётся у противника.

Манхэттенский проект: генерал Гровс разделил работу так, чтобы большинство знало лишь свой участок. Тем не менее Фукс и другие передали сведения за рубеж: разделение сужает утечку, но не исключает её.

Рецепт «Кока-колы» стал известен как тайна больше, чем как рецепт: тайна сама сделалась товаром.

Правило: *храни ключ, а не устройство; дели знание, но не верь, что деление всесильно.*

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

Русская линия

❖

У нас тайну знали и как дело мастера, и как дело государево.

«Слово и дело». Крикнувший эти слова заявлял о государственной тайне или умысле; с 1718 года такими делами ведала Тайная канцелярия. Тайна государства была и оружием страха.

Виноградов. Иноземный мастер Гунгер секрета фарфора не открыл; Дмитрий Виноградов в 1740-х нашёл его сам и записал в «Обстоятельное описание чистого порцелина». Чужой секрет можно не выведать, а переоткрыть.

Пушкин, «Пиковая дама»: Германн гонится за тайной трёх карт и губит и старуху, и себя. Жажда чужой тайны сильнее её пользы.

Пословица: «Слово не воробей: вылетит — не поймаешь»; и другая: «Не всякую правду жене сказывай».

Правило: *тайна бывает и ремеслом, и страхом; различай, которой служишь.*

ГЛАВА ВОСЬМАЯ

Чем тайна не является

❖

Отсечём лишнее.

Она не есть ложь. Хранящий молчит; лгущий подменяет. Молчать можно честно.

Она не есть сокрытие вины. Тайной, укрывающей преступление, закон не защищает, и совесть тоже.

Она не есть недоверие. Не сказать человеку не значит не верить ему; значит, ему это не надобно.

Она не есть власть. Тайна, держимая ради превосходства, — порча; о ней глава двадцать девятая.

Она не есть загадочность. Напускная таинственность притягивает любопытных и выдаёт, что прятать есть что.

И она не есть вечность: у всякой тайны есть срок.

Что же она есть? *Знание, удерживаемое в круге, ради дела, на срок*. Об устройстве — вторая часть.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

✦

УСТРОЙСТВО

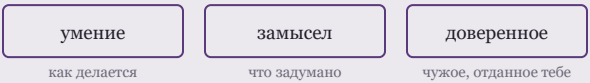
Три вида тайны, круг посвящённых, надобность знать,
запись и носитель, срок, цена,
утечка, мера

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

Три вида тайны

❖

Всякий секрет в деле принадлежит к одному из трёх видов, и хранят их по-разному.



Умение. Состав, приём, способ. Живёт долго, утекает с людьми; переоткрывается.

Замысел. Цена, срок, ход в переговорах. Живёт коротко: исполнен — и тайны нет.

Доверенное. Чужая беда, чужое слово. Не твоё, и потому распоряжаться им ты не вправе вовсе.

Правило: *умение береги людьми, замысел — сроком, доверенное — совестью*.

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ

Круг посвящённых

❖

Кругом зовётся число людей, знающих тайну целиком; от его величины зависит всё.

Счёт. Двое хранят одну связь, трое — три, десятеро — сорок пять. Слабых звеньев тем больше, чем больше связей.

Состав. Круг измеряется не только числом, но и тем, кто в нём: один болтун весит больше пятерых молчаливых.

Граница. Каждый в круге должен знать, что он в круге. Кто не знает, что знание тайно, выдаст его без умысла.

Расползание. Круг растёт сам: жена, друг, «ему можно». Каждое «можно» есть новое членство, о котором основатель круга не ведает.

Правило: *знай свой круг поимённо; кого не можешь назвать, тот уже вне надзора*.

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ

Надобность знать

❖

Надобностью знать зовётся правило: человеку открывают ровно то, без чего он не сделает своей части дела.

Не чин, а дело. Высокое место не даёт права знать всё; даёт его только работа, которую без знания не исполнить.

Не любопытство. «Мне интересно» не есть надобность. Вежливый отказ здесь не обида, а порядок.

Не доверие. Надобность знать не оценивает честность; честный человек, не знающий лишнего, защищён сам: у него нечего выведать.

Пересмотр. Дело кончилось — надобность кончилась. Доступ, оставленный «на всякий случай», есть открытая дверь.

Правило: *открывай под дело и закрывай с концом дела*.

ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ

Запись и носитель

❖

Тайна, записанная однажды, живёт уже не в голове, а в вещи, и вещь можно унести.

Записать или нет. Незаписанное теряется с человеком; записанное теряется с листом. Выбор есть выбор между забвением и кражей.

Копии. Каждая копия есть ещё один член круга, который не умеет молчать. Счёт копий ведут так же, как счёт людей.

Черновик. Выбрасывают итог и оставляют черновик; а в нём всё, и с ошибками.

Место. Лист в ящике, файл в почте, фото в телефоне — у каждого свой путь наружу. Как запирать письмо, учит книга о тайнописи.

Уничтожение. Выброшенное не уничтожено. Бумагу рвут мелко или жгут; память машины стирают, а не удаляют.

Правило: *пиши меньше, копий держи счёт, ненужное уничтожай, а не выбрасывай*.

ГЛАВА ТРИНАДЦАТАЯ

Срок тайны

❖

Всякая тайна имеет срок, по истечении которого хранить её незачем или уже невозможно.

Короткий срок. Цена до торгов, ход до объявления. Кончилось событие — кончилась тайна.

Длинный срок. Состав, способ. Держится годами, но и его рано или поздно переоткроют; сторож должен знать, что сторожит время, а не вечность.

Пожизненный. Доверенное чужое. Срока нет, кроме воли того, кто доверил.

Объявленный срок облегчает хранение: знающий видит конец и держит крепче. Бессрочная тайна утомляет и рассыпается.

Раскрытие по сроку. Государства открывают архивы через десятилетия — разумный обычай: тайна, отжившая срок, лишь копит подозрение.

Правило: *назначь тайне срок; вечной хранят только чужую.*

ГЛАВА ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ

Цена тайны

❖

Хранение стоит труда, денег и доверия; и надо знать, окупается ли.

Цена хранения. Замки, уговоры, проверки, неудобство работы вслепую. Дело, разрезанное на части, идёт медленнее.

Цена утечки. Что потеряешь, если узнают: деньги, преимущество, чужую жизнь или только лицо?

Цена для чужого. Сколько тайна стоит тому, кто её ищет. Чем дороже она ему, тем больше он вложит в поиск, и тем крепче надо хранить.

Сравнение. Если хранение дороже утечки, тайна лишняя; о ней глава двадцать восьмая.

Цена для хранящего. Держать тяжкую тайну — бремя; кто несёт его долго, должен знать, ради чего.

Правило: *храни то, что дороже хранения; остальное отпусти*.

ГЛАВА ПЯТНАДЦАТАЯ

Утечка

❖

Утечкой зовётся выход тайны из круга, и чаще всего она происходит не кражей, а небрежностью.

Слово. Сказано за столом, в поезде, в досаде. Большая часть утечек — язык, а не взлом.

Вещь. Забытый лист, открытый экран, отправленное не тому письмо.

Поступок. Сама перемена поведения выдаёт: кто вдруг скупает, тот знает о росте цены. Тайну видно по делам знающих.

Уход. Человек уходит и уносит в голове то, что не отобрать.

Умысел. Продажа, месть, обида. Реже прочих, но тяжелее.

Признак утечки — чужой шаг, который без твоей тайны не мог быть сделан. Заметив его, ищут не виноватого сперва, а путь.

Правило: *стереги язык, вещь и поступок; путь утечки важнее её виновника.*

ГЛАВА ШЕСТНАДЦАТАЯ

Мера

❖

Мерой в тайне зовётся равновесие между тем, что надо скрыть, и тем, что надо сделать.

Недостаток меры. Всё рассказано всем; нечего беречь, нечем торговаться, чужое доверие растрачено.

Избыток меры. Всё засекречено; люди работают вслепую, ошибаются, не могут помочь друг другу. Дело гибнет от собственных замков.

Середина. Немного настоящих тайн, хранимых строго; остальное открыто и спокойно.

Проверка меры: можешь ли ты в одну строку назвать, что именно тайно и почему? Если нет — меры нет.

Правило: *тайн мало, хранятся крепко; прочее открыто*. О ремесле хранения — третья часть.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

✦

РЕМЕСЛО

Что хранить, как делить знание, как молчать без лжи, уговор о тайне, как выведывают вопросом и сборкой, проверка круга и час открытия

ГЛАВА СЕМНАДЦАТАЯ

Что хранить

❖

Ремесло начинается с отбора: из всего, что знаешь, тайной объявляется немногое.

Ядро. То, без чего чужой не повторит дела: ключ, соотношение, имя, цена. Обычно это одна-две строки, а не папка.

Оболочка. Всё, что вокруг ядра и что можно открыть без ущерба. Открытая оболочка отвлекает любопытство и снимает подозрения.

Вопрос отбора: что случится, если это завтра прочтёт соперник? Если ничего — не тайна.

Письменный перечень. Короткий список того, что тайно, нужен самому хранящему: без него граница плывёт, и хранят то лишнее, то слишком мало.

Правило: *найди ядро, открой оболочку, держи перечень коротким.*

ГЛАВА ВОСЕМНАДЦАТАЯ

Разделение

❖

Разделением зовётся приём, при котором целое знают немногие, а каждый прочий знает лишь свою часть.

Части без целого. Поставщик знает сырьё, мастер — приём, счетовод — цену; соединение знает один. Утечка части не выдаёт дела.

Шов. Место, где части сходятся, есть самое уязвимое; его держит тот, кому доверяют больше всех.

Цена разделения. Люди не видят смысла своей работы и теряют охоту; объясни цель, не открывая целого.

Разделение по времени. Открывать части по мере надобности, а не все сразу.

Предел. Умный соберёт части по догадке; о сборке глава двадцать вторая.

Правило: *каждому своя часть, целое — одному-двум, шов — самому надёжному*.

ГЛАВА ДЕВЯТНАДЦАТАЯ

Молчать, не солгав

❖

Хранящему постоянно задают вопросы; искусство в том, чтобы не ответить и не солгать.

Прямой отказ. «Об этом не могу говорить». Честно, коротко, и повторяется без объяснений. Объяснение отказа уже есть подсказка.

Одинаковый отказ. Отказывай и тогда, когда тайны нет. Если молчишь только о важном, само молчание указывает, где важное.

Не отрицай. «Нет, ничего такого» при раскрытии обернётся ложью и погубит доверие. Отказ переживает раскрытие, ложь — нет.

Не намекай. Многозначительная улыбка есть та же утечка, только с хвастовством.

Уход в сторону хорош для мелочи, плох для прямого вопроса: заметят.

Правило: *отказ ровный, одинаковый и без объяснений; ложь — никогда.*

ГЛАВА ДВАДЦАТАЯ

Уговор о тайне

❖

Тайну, открываемую другому, надобно сопровождать уговором: что именно тайно, от кого и до какого времени.

Названная тайна. «Это между нами» слишком расплывчато. Скажи: «Цену не называй никому вне нас двоих до подписания».

Письменный уговор в деле обычен и полезен: он не удержит злодея, но удержит забывчивого и ясно назовёт границу.

Ответный уговор. Спроси, кому он сам обязан рассказывать: начальнику, жене, товарищу. Лучше знать это заранее.

Уговор о конце. Когда тайна кончается и кто объявит об этом.

Исполнимость. Не бери обещания, которое сам не сдержал бы; такое обещание нарушат первым.

Правило: *назови предмет, круг и срок; спроси, кому он обязан; не требуй невозможного.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЕРВАЯ

Как выведывают: вопрос

❖

Выведыванием зовётся добывание тайны через самого хранящего так, что он не замечает, что отдал её. Знать приёмы нужно, чтобы их узнавать.

Мнимая осведомлённость. «Ну, раз уж запуск в марте...» — хранящий поправляет: «В апреле». Поправка и есть ответ.

Нарочитая ошибка. Спрашивающий говорит неверное, и хранящий из гордости уточняет.

Вилка. «Больше десяти или меньше?» Два-три таких вопроса сужают число.

Обмен. Выведывающий делится мелкой «тайной» и ждёт ответной.

Сочувствие. «Тяжело вам, наверно, с таким сроком» — и хранящий жалуется подробно.

Правило: *поправка, уточнение, ответная откровенность — такие же ответы, как прямые; держи их при себе.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ВТОРАЯ

Как выведывают: сборка

❖

Сборкой зовётся восстановление тайны из открытых мелочей, ни одна из которых сама тайной не была.

Объявления. Кого ищет мастерская, того и затевает: вакансия выдаёт замысел.

Закупки и поставки. Что везут, сколько и откуда, говорит о деле больше доклада.

Поведение знающих. Кто отменил отпуск, кто купил, кто продал.

Хвастовство сотрудников в беседах и в сети: каждая строка безвредна, вместе — план.

Защита. Посмотри на своё дело глазами чужого: что можно сложить из открытого? Иногда достаточно не прятать ядро лучше, а перестать сорить мелочами.

Правило: *тайну выдают не стены, а крошки; считай крошки.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ТРЕТЬЯ

Проверка круга

❖

Круг надобно проверять: кто в нём, помнит ли он уговор и не выросло ли число знающих.

Перепись. Раз в срок назови поимённо всех, кто знает. Сравни с прошлой переписью.

Напоминание. Тайну, давно не упоминавшуюся, забывают как тайну и начинают пересказывать как быль.

Метка. Старый приём: разным людям дать чуть разные варианты сведения; всплывший вариант укажет путь утечки. Прибегают к нему редко и осторожно, ибо он есть недоверие.

Выход из круга. Уходящий должен услышать, что тайна продолжает действовать, и отдать все записи.

Самопроверка. Хранящий проверяет и себя: кому он в последний раз говорил лишнего?

Правило: *круг пересчитывают, уговор напоминают, уходящего отпускают с напутствием*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Когда открыть

❖

Ремесло тайны включает и час её открытия; держать дольше надобного так же ошибочно, как открыть рано.

По сроку. Событие совершилось — объяви, и объяви сам, прежде чем узнают со стороны.

По беде. Если тайна скрывает вред другим — опасность, обман, болезнь, — её надлежит открыть тем, кто в силах помочь. Здесь молчание становится соучастием.

По утечке. Раз тайна вышла наполовину, лучше открыть целиком и честно, чем дать слухам дописать остальное; о слухах книга о репутации.

Доверенное открывают только с согласия доверившего, либо когда молчание грозит жизни.

Как открыть. Кратко, в своём слове, с объяснением, почему молчал.

Правило: *открывай в срок, при беде, при полуутечке; чужое — лишь с согласия*.

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

✦

ПРОТИВНИК

Болтливость, хвастовство, лесть и выпытывание,
лишняя тайна, тайна ради власти, доверие без меры,
подозрительность и тайна от себя

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЯТАЯ

Болтливость

❖

Первым врагом тайны был и остаётся язык самого хранящего.

Устройство. Знание просится наружу: держать его есть усилие, рассказать — облегчение. Болтун не злодей, он лишь уступает этому давлению.

Когда слабеют. В усталости, в хмелю, в дружеском кругу, в досаде на начальство. В эти часы и надо быть строже.

Полуслово. «Не могу сказать, но скоро будет большое» — это уже сказано. Сама весть о существовании тайны есть её часть.

Плутарх советовал болтуну привычку: прежде чем говорить, спросить себя, кому нужно это слово и что будет, если промолчать.

Лекарство. Иметь, чем разрядить давление: дневник без чужих имён, разговор о другом.

Правило: *знай свои слабые часы; в них говори о погоде*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ШЕСТАЯ

Хвастовство

❖

Тайна придаёт знающему вес, и соблазн показать этот вес губит больше тайн, чем подкуп.

Устройство. Знать то, чего не знают другие, приятно; но приятность эта полна лишь при свидетелях. Отсюда желание намекнуть.

Формы. Загадочная улыбка, «я бы мог рассказать», имя, брошенное вскользь, подробность, «которую знают немногие».

Кого ловят. Выведывающий знает эту слабость и подыгрывает: изображает недоверие — «да не может быть» — и хвастун доказывает.

Лекарство. Помнить, что вес твой не в знании, а в том, что тебе его доверили. Выдашь — лишишься обоих.

Правило: *гордись тем, что хранишь, молча; гордость вслух есть утечка.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ СЕДЬМАЯ

Лесть и выпытывание

❖

Лесть есть главный ключ выведывающего: она расслабляет надзор и поднимает желание понравиться.

Устройство. «Вы ведь тут главный знаток» — и знаток спешит подтвердить звание знанием.

Внезапная дружба. Новый знакомый слишком скоро близок, слишком интересуется делом. Искренность возможна, но расспросы о деле при первой встрече — примета.

Давление жалостью. «Если не скажешь, меня уволят». Чужая беда не делает твою тайну его собственностью.

Проверка. Спроси себя: этот разговор повернул к моему делу сам или его повернули? Два поворота подряд — не случай.

Ответ. Благодарить за похвалу и переводить разговор; дружбу принимать, дело не обсуждать.

Правило: *чем слаще беседа, тем суше ответ о деле.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ВОСЬМАЯ

Лишняя тайна

❖

Лишней зовётся тайна, хранение которой стоит дороже её утечки.

Признаки. Никто не помнит, зачем секретно; сокрытое можно найти в открытых источниках; люди из-за закрытости ошибаются.

Вред. Лишние тайны размывают настоящие: где тайна всё, там никто не отличает важное, и настоящее ядро хранят так же небрежно, как пустяк.

Подозрение. Закрытость без причины рождает слухи хуже правды; о том книга о репутации.

Привычка. Иные таят всё по натуре; это не осторожность, а тревога.

Лекарство. Раз в срок перебрать перечень тайн и открыть отжившее.

Правило: *каждая лишняя тайна крадёт силу у настоящей*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ДЕВЯТАЯ

Тайна ради власти

❖

Порча начинается, когда знание удерживают не ради дела, а ради того, чтобы от тебя зависели.

Формы. Мастер, не учащий подмастерья; служащий, не записывающий, как устроена работа; начальник, дающий каждому клочок, чтобы только он видел целое.

Устройство. Такой хранящий делает себя незаменимым и потому опасным: уйдёт или заболеет — дело встанет.

Шантаж есть крайняя форма: чужая тайна обращена в цепь. Это уже не хранение, а преступление.

Отличие. Настоящая тайна защищает дело от чужих; тайна ради власти защищает хранящего от своих.

Лекарство. Всякое умение дела должно быть записано и известно хотя бы двоим внутри круга.

Правило: *тайну держат от чужих, а не от своих*.

ГЛАВА ТРИДЦАТАЯ

Доверие без меры

❖

Доверие необходимо делу, но доверие без меры раскрывает тайну быстрее вора.

Устройство. Хорошего человека принимают за надёжного хранителя. Но честность есть намерение, а хранение — навык; честный болтун выдаст всё без злобы.

Ступени доверия. Мелкое доверенное и сохранённое даёт основание для большего. Сразу большое — риск.

Доверие по цепи. «Я доверяю ему, а он доверяет своему» — и тайна у третьего, которого ты не видел.

Друг в деле. Дружба не есть уговор. Даже другу тайну передают с названной границей.

Мерило по себе. Если сам не удержал бы, не проси удержать.

Правило: *доверяй ступенями; честность не заменяет навыка молчать*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ПЕРВАЯ

Подозрительность

❖

Противоположная порча: хранящий видит выведывателя в каждом, кто спросит о деле.

Устройство. Тревога за тайну растекается на людей; всякий вопрос кажется разведкой, всякая дружба — ловушкой.

Вред. Свои перестают спрашивать и ошибаются; чужие видят, что тут есть что прятать; сам хранящий изматывается.

Мерило. Один вопрос о деле — обычное любопытство. Настойчивость, повороты беседы, вилки и лесть вместе — повод насторожиться.

Спокойный отказ лучше подозрения: он одинаково защищает и от любопытного, и от ловкого, и никого не обижает.

Лекарство. Уверенность в своём ремесле: кто хорошо хранит, тому не нужно всех бояться.

Правило: *отказывай ровно, подозревай по приметам, а не по страху*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ВТОРАЯ

Тайна от себя

❖

Самая тонкая порча: человек привыкает прятать и начинает прятать от себя.

Устройство. Неудобное знание — о провале дела, о своей ошибке, о чужом обмане — не говорят вслух и потом перестают думать. Оно живёт, но не участвует в решениях.

Признак. Раздражение при вопросе, который в сущности прост; отказ смотреть в цифры.

Вред. Решения принимаются по удобной картине, а не по верной; тайна от себя дороже любой утечки.

Разделение. Скрывать от чужих можно; скрывать от себя нельзя никогда. В своей записи правда пишется целиком.

Лекарство. Один человек, с кем можно сказать всё, или честный дневник.

Правило: *от чужих храни, от себя не прячь*. О границе тайны — пятая часть.

ЧАСТЬ ПЯТАЯ

✦

ГРАНИЦА

Чего тайна не может, её закон, тайна в деле,
упражнения, гигиена хранящего,
правила и заключение

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ТРЕТЬЯ

Чего тайна не может

❖

Тайна сильна, но пределы её надо знать, чтобы не строить на ней того, что она не удержит.

Она не может быть вечной. Умение переоткрывают, замысел исполняется, люди уходят.

Она не заменяет превосходства. Дело, живущее одной тайной, погибнет в день её раскрытия. Прочное дело держится умением, которое не спрячешь в ящик: опытом, скоростью, людьми.

Она не спасает от переоткрытия. Чужой ум может дойти сам; так Виноградов нашёл фарфор.

Она не очищает. Скрытое дурное дело остаётся дурным.

Она не держится страхом долго. Круг, связанный угрозой, ищет выхода.

Правило: *строй дело на умении, тайной лишь прикрывай его.*

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Закон тайны

❖

Сведём устройство и ремесло к одному закону.

> Тайн немного — хранятся крепко;
> круг назван поимённо — растёт лишь по делу;
> отказ ровен — ложь исключена;
> крошки сочтены — сборка затруднена;
> срок назначен — и тайна отпущена в свой час.

Каждая строка есть ответ на порчу: первая — на лишнюю тайну, вторая — на доверие без меры, третья — на болтливость и ложь, четвёртая — на выведывание, пятая — на тайну ради власти.

Правило: *мало, узко, ровно, внимательно, в срок*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ПЯТАЯ

Тайна и дело

❖

В деле тайна не цель, а орудие; её польза меряется тем, помогает ли она делу идти.

Переговоры. Своя крайняя цена есть тайна до конца торга. Чужую не выпытывай, а выводи из открытого: из спешки, из уступок.

Мастерская. Ядро умения — тайна; обучение своих — не утечка, а страховка.

Служба. Чужие дела, доверенные по должности, — тайна пожизненная. Врач, стряпчий, исповедник держат её по закону и обычаю.

Товарищество. Внутри круга открытость, наружу — единый ответ. Разнобой в ответах выдаёт больше, чем слова.

Уход из дела. Уносишь умение, но не чужие тайны.

Правило: *тайна служит делу; где мешает — пересмотри её.*

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ШЕСТАЯ

Упражнения

❖

Навык хранения растёт от упражнения, как всякий навык.

Перечень. Напиши в пять строк, что в твоём деле действительно тайно. Остальное вычеркни.

Круг. Против каждой строки — имена знающих. Удивись их числу.

Ровный отказ. Выучи одну фразу отказа и неделю отвечай ею на любые вопросы о деле, даже невинные.

Взгляд чужого. Собери всё открытое о своём деле: объявления, записи, слова сотрудников. Что можно сложить?

Слабые часы. Вспомни три случая, когда сказал лишнее. Когда это было, с кем, после чего?

Узнавание. В чужой беседе отмечай вилки, поправки, лесть: учись видеть приём со стороны.

Правило: *перечень, круг, отказ, взгляд чужого, память о своих промахах*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ СЕДЬМАЯ

Гигиена хранящего

❖

Держать тайну есть нагрузка, и хранящий должен беречь себя, чтобы не сломаться под ней.

Не носи лишнего. Не проси знать то, что тебе не надобно: чужая тайна тяжела, а польза от неё мала.

Разрядка. Давление знания снимается делом, движением, беседой о другом, а не полусловом.

Сон и хмель. Усталый и хмельной хранит хуже; в важные дни и то и другое в меру.

Тяжкая чужая тайна — о беде, о преступлении — может требовать совета. Ищи его у того, кто связан своей тайной: врача, священника, стряпчего.

Конец срока. Отпущенную тайну отпусти и в себе: не держи по привычке.

Правило: *бери меньше, разряжайся делом, спи, тяжкое неси к связанному тайной*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ВОСЬМАЯ

Правила хранящего

❖

Для каждого дня, когда знаешь то, чего не знают другие.

Ядро назови себе в одну строку.

Круг знай поимённо.

Открывай под дело, закрывай с концом дела.

Отказ один и тот же, без объяснений.

Не отрицай, не намекай.

Копий веди счёт; ненужное уничтожай.

В слабые часы говори о другом.

Поправка есть ответ — не поправляй.

Срок назначь; в срок отпусти.

И помни, что тайна слабеет с каждым знающим.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ДЕВЯТАЯ

Правила спрашивающего

❖

Для того, кто хочет узнать, не преступив чести.

Спрашивай прямо и прими прямой отказ.

Не лги о себе ради ответа.

Не льсти ради сведений.

Чужой доверенной тайны не требуй ни у кого.

Открытое изучай свободно: сборка из открытого законна.

Узнанное случайно не обращай против того, кто обронил.

Переоткрыть честнее, чем выведать.

И помни, что ответ, полученный хитростью, стоит тебе доверия дороже, чем он сам.

ГЛАВА СОРОКОВАЯ

Заключение: тайна и мера

❖

Сведём книгу к немногому.

Тайна есть *знание в круге, ради дела, на срок*. Она слабеет с каждым знающим, стоит, пока хранить выгоднее, и собирается из крошек.

Устройство её — три вида, круг, надобность знать, носитель, срок, цена, утечка. Ремесло — отбор ядра, разделение, ровный отказ без лжи, уговор, узнавание вопроса и сборки, проверка круга, открытие в свой час.

Противник — язык, тщеславие, лесть, лишняя тайна, жажда власти, доверие без меры, страх и прятание от себя.

И последнее. *Трое хранят тайну, если двое мертвы* — шутка горькая, но точная: чем меньше круг, тем дольше тайна. Меньше знать, меньше говорить, не лгать — на этом стоит и тайна, и мера.

✦

❖

ТАЙНА

Секрет в деле

Изложение в сорока главах

O.V.K — X.T.R

Набрано и свёрстано
для настольного издания
формата 148 × 210 мм

✦