

НИКА
ЧЕРМЕНСКАЯ

ТРОНУЛ — ХОДИ

КАК
ПРИНИМАТЬ
РЕШЕНИЯ
В ЭПОХУ
ТРАНСФОРМИРУЮЩЕЙСЯ
РЕАЛЬНОСТИ



Ника Черменская

Тронул — ходи. Как

принимать решения в эпоху

трансформирующейся

реальности

<https://litres.ru/74195749>

SelfPub; 2026

Аннотация

Что если всё, что вы знали о принятии решений, больше не действует? Что если секрет успеха лежит не в поиске очередной стратегии, а в понимании самой сути перемен?

Эта книга приглашает вас в путешествие по неизведанным территориям вашего разума, где вы откроете для себя скрытые закономерности и принципы, которые управляют нашим миром.

Присоединяйтесь к этому путешествию и откройте двери к новым возможностям и перспективам!

Вы узнаете, как оценить риски, определить ключевые факторы успеха и разработать стратегии, которые помогут вам достичь своих целей, даже в условиях турбулентности. Книга станет вашим надежным инструментом для принятия решений и построения желаемого будущего.

Содержание

Введение	4
Глава 1. Мир Shiva	13
Глава 2. Стратегии успеха	27
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Ника Черменская Тронул — ходи. Как принимать решения в эпоху трансформирующейся реальности

Введение

Мне около тридцати, а я уже несколько раз в жизни оказывалась человеком, который все сделал правильно и остался ни с чем.

Это особое состояние, и я подозреваю, что оно вам знакомо, иначе вы не держали бы сейчас эту книгу. Ты делаешь ровно то, чему тебя учили. Ты не ленишься, не халтуришь, не срезаешь углы. Ты вкладываешься, копишь, выстраиваешь. А потом в какой-то момент оглядываешься и понимаешь, что выстроенное почему-то не держит. Что усилия ушли, а опоры под ними нет. И первое, что приходит в голову, — что ты сам где-то напортачил.

Я довольно долго так думала про себя. Что это я чего-то недопоняла, недотянула, проморгала важный поворот, ко-

торый остальные увидели. Пока не начала замечать вокруг слишком много людей в точно таком же состоянии — умных, способных, работающих, — и каждый из них был уверен, что он такой один. Тогда до меня дошло, что это не наши личные провалы, собранные в одном месте по случайности. Это что-то общее. Что-то случилось не с нами, а с миром, в котором мы пытаемся жить по инструкции, которая больше не действует.

Обещание, которое нам дали

Нам всем дали примерно одно и то же обещание. Разными словами, в разных семьях, но по сути одинаковое.

Учись хорошо. Получи профессию. Работай добросовестно. Набирайся опыта, заводи правильные знакомства, копи репутацию — и жизнь сложится. Не сразу, не легко, но сложится по понятной траектории: чем больше вложишь, тем устойчивее будешь стоять. Это обещание звучало так естественно, что мы и не воспринимали его как обещание. Оно было просто описанием того, как устроена жизнь. Аксиомой, под которой не подразумевалось вопроса.

И какое-то время оно работало. Наши родители прожили по нему свои жизни, и в их мире оно держалось. Потому что их мир стоял достаточно неподвижно. Профессия, выбранная в двадцать, кормила до пенсии. Навык, освоенный однажды, не устаревал десятилетиями. Накопленное не обесце-

нивалось — оно копилось и складывалось в будущее, кирпич на кирпич. В таком мире обещание было правдой. Делай правильно — и воздастся.

Мы выросли с этой правдой внутри. Мы построили на ней свои планы, свои ожидания, свое представление о том, как должна разворачиваться нормальная жизнь. А потом обнаружили, что мир, для которого эта правда была правдой, кончился. Тихо, без объявления. Никто не вышел и не сказал: правила поменялись, старая инструкция отозвана, вот вам новая. Просто в какой-то момент выяснилось, что делаешь все по-старому, а результата нет.

На что это похоже изнутри

Это не громкая катастрофа. Громкую катастрофу хотя бы понятно, как переживать. Это тянущее, фоновое, не отпускающее. Тревога, которая не привязана ни к чему конкретному — вроде все в порядке, а внутри ровный гул беспокойства, который не выключается. Ощущение, что ты отстаешь, хотя вроде бежишь, и непонятно, от кого отстаешь и куда все бегут.

Это постоянное подозрение, что ты самозванец. Что твои достижения — случайность, что вот-вот выяснится, что ты не на своем месте, и неважно, сколько ты уже сделал, доказывать приходится заново каждый день, и доказательства как будто не накапливаются. Это усталость особого рода — не от работы, а от попыток все просчитать. Ты сидишь и пытаешься вычислить правильное решение, как уравнение, переби-

раешь варианты, взвешиваешь, и не можешь прийти к ответу, потому что переменных слишком много и они все время меняются. И от этого вычисления, которое никогда не сходится, наступает изнеможение более тяжелое, чем от любого физического труда.

И еще кое-что, очень узнаваемое. Паралич перед выбором. Ты стоишь перед решением и не можешь его принять, потому что боишься ошибиться. А вдруг не то. А вдруг потом пожалею. А вдруг есть вариант получше, который я не разглядел. И в итоге не выбираешь ничего, а это тоже выбор, только сделанный за тебя обстоятельствами. Время идет, развилка проходит, а ты так и стоишь, перебирая варианты, которых уже нет.

Я знаю это все не из исследований. Я знаю это потому, что прожила это сама и проживаю до сих пор, периодически. Эта книга написана не с позиции человека, который разобрался и теперь учит вас. Она написана с позиции человека, который оказался в той же ловушке и потратил несколько лет на то, чтобы понять ее устройство, — не чтобы из нее окончательно выбраться, из нее, кажется, никто окончательно не выбирается, а чтобы научиться в ней двигаться.

Где мы оказались

Если коротко назвать, что произошло, — мир перестал быть линейным.

Линейный мир — это мир, где следующий шаг строится на предыдущем. Где завтра стоит на плечах сегодня. Где есть дорога, по которой все идут примерно в одну сторону, и вопрос только в том, насколько успешно ты по ней продвигаешься. В таком мире разумно было выбрать стратегию — опереться на труд, на талант, на связи, на образование — и идти по ней, потому что среда оставалась статичной достаточно долго, чтобы вложение успело окупиться.

Этого мира больше нет. На его месте — другой, который меняется постоянно, во всех направлениях сразу, быстрее, чем мы успеваем подстроиться. В нем профессия может обесцениться за пару лет. Стратегия, которая вывела в люди твоих учителей, может перестать работать к тому моменту, как ты ею овладел. И главное — порвалась та самая связь между усилием и результатом, на которой держался весь линейный мир. Теперь можно вложиться целиком и не получить ничего. А можно почти случайно сделать что-то небольшое и получить непропорционально много. Усилие больше не конвертируется в результат по понятному курсу.

Мне ближе всего название «мир Shiva». Шива в индуистской традиции — божество, у которого разрушение и созидание не идут друг за другом, а случаются в одном движении, одновременно. Старое распадается не до того, как появляется новое, а ровно тогда же. Мы живем внутри непрерывного пересоздания, где привычное рушится и непривычное возникает в один и тот же миг, и нет паузы ни чтобы оплакать

ушедшее, ни чтобы освоиться в пришедшем.

Вокруг нет никого, кто признался бы, что тоже не понимает, что делать. Люди делятся на тех, кто паникует, и тех, кто делает вид, что держит все под контролем. Вторые пугают сильнее первых, потому что от них исходит сообщение: со мной-то все в порядке, а вот с тобой, видимо, что-то не так, раз ты в растерянности. И ты остаешься со своей растерянностью наедине, добавляя к ней еще и стыд за то, что растерян.

Почему рецептов больше нет

Когда понимаешь, что старая инструкция не работает, естественное желание — найти новую. Кто-то же должен был уже написать новую инструкцию. Где она, дайте, я буду по ней жить.

Новой инструкции нет, и в этом главная сложность. Не потому, что ее лень написать, а потому, что в мире, который меняется постоянно, инструкция невозможна по своей природе. Рецепт работает там, где ситуации повторяются: делай так-то, получишь то-то, проверено. А когда ситуации перестали повторяться, перестали повторяться и решения. То, что сработало у соседа в прошлом году, у тебя в этом не сработает, потому что и год другой, и ты другой, и условия другие.

Поэтому всякий, кто предлагает вам сегодня готовый ре-

цепт успеха — пять шагов к тому, семь привычек этого, — либо не понимает, в каком мире живет, либо понимает, но вам продает. Ответ на вопрос «как теперь жить» — это не рецепт. Это способ думать. Способ в каждой конкретной своей ситуации, которая ни на чью другую не похожа, разбираться самому. Не получить решение, а научиться его находить — заново, каждый раз.

Не «делай так». А «вот как устроен мир, вот что в нем работает, вот как в нем принимать решения» — чтобы вы могли разбираться в своих развилках сами, потому что за вас этого теперь не сделает никто.

О чем дальше пойдет речь

Я построила книгу как путь, который, мне кажется, имеет смысл пройти, чтобы освоиться в новой реальности.

Какие способы добиваться своего выручали раньше и что от них осталось теперь. Это диагноз, и без него остальное не имеет опоры.

Как выбирать направление, когда нет общей дороги и каждый день надо решать заново. Как обходиться с тем, что ты уже накопил, чтобы оно не превратилось из трамплина в груз, который тянет ко дну. Как идти вперед, когда не видно, куда ставить ногу, и страшно. Как ставить себе цели в мире, где готовых целей больше не выдают, а горизонт планирования сжался с десятилетий до квартала.

С какой быстротой теперь приходится действовать и почему прежняя гонка устарела, хотя мы только успели к ней привыкнуть. Как принимать решения, не зависая в ожидании, когда все прояснится, — потому что не прояснится. И как собрать все это в гибкий способ планировать жизнь, в котором цель — это направление, а не точка, и путь появляется под ногами по мере того, как идешь.

А в самом конце — про то, что лежит глубже всех инструментов. Про отношение к жизни, в которой огромная часть всего нам неподвластна. Потому что можно овладеть любой навигацией и все равно надорваться, если не найти верного способа быть с миром, который сильнее нас. Не воображая, что все зависит от тебя, — это путь к выгоранию и самообвинению. И не сдаваясь в бессилии, что не зависит ничего, — это путь к тихому отчаянию. Где-то между этими двумя и проходит то, ради чего все остальное.

Название этой книги — один из самых известных принципов игры в шахматы, о котором слышали даже те, кто не знает, чем Слон отличается от Ферзя. Тронул фигуру — ходи. То есть, если ты взялся за фигуру, то обязан ею пойти. Обратно не поставишь, передумать нельзя. Это правило заставляет принять решение прежде, чем коснешься, а коснувшись — действовать, а не зависать на размышлениях. Мне кажется, оно довольно точно про то, что от нас сегодня требуется. Не суесться и не метаться, но и не застывать в бесконечном просчитывании. Посмотреть, что вокруг, сделать

свой ход и быть готовым к следующему — потому что пока ты делал этот, обстановка уже сменилась.

Я не знаю вашей конкретной жизни. Не знаю, на какой именно развилке вы сейчас стоите и что именно у вас перестало работать. Но то общее, в котором мы все оказались, я успела рассмотреть вплотную — и на других, и на себе, в те периоды, когда сама не понимала, как быть.

Глава 1. Мир Shiva

Если коротко: правила, по которым большинство из нас училось жить, написаны для мира, которого больше нет. Не в смысле «все пропало», а в смысле — карта перестала совпадать с местностью. Мы продолжаем сверяться с ней по привычке, потом удивляемся, почему оказались не там.

Последние лет тридцать профессиональное сообщество — менеджеры, исследователи, военные, психологи — пытается описать состояние мира тремя поочередно сменявшимися друг друга аббревиатурами. VUCA. BANI. Shiva. Звучит как набор маркетинговых ярлыков из деловой прессы, и отчасти это так и есть. Но за этими буквами стоят разные диагнозы, и разница между ними имеет прямое отношение к тому, почему привычные стратегии успеха перестали работать конкретно у вас. У человека, который держит в руках эту книгу.

Чтобы понять, где мы оказались, придется ненадолго вернуться к тому, откуда мы вышли.

Линейный мир

Большую часть двадцатого века человеческая жизнь в развитых обществах считалась предсказуемой. Не идеальной — войн, кризисов и катастроф хватало — но устроенной линей-

но. Если делаешь шаг А, с высокой вероятностью попадаешь к шагу Б. Окончил школу — поступил в институт. Поступил в институт — получил профессию. Получил профессию — устроился на работу. Дальше — лестница: должность, зарплата, квартира, машина, дача, пенсия. Возможно, не сразу и не у всех, но сама конструкция считалась рабочей.

В этом мире был внятный список способов «получиться». Учиться лучше других. Много работать. Иметь правильные знакомства. Накопить капитал. Прокачать талант. Получить хорошее образование. Каждая из этих стратегий была не гарантией, но реальным рычагом. Подростку говорили: выбери, на что будешь опираться, и опирайся. Кто-то делал ставку на труд, кто-то на способности, кто-то на нужных людей, кто-то на удачное поступление в вуз. И эти ставки в среднем срабатывали.

В креативных индустриях это работало особенно характерно. Сценарист устраивался в редакцию, годами писал в стол, потом получал свой первый полнометражный проект — и дальше начиналась карьера. Дизайнер шел стажером в агентство, лет за пять дорастал до арт-директора, потом, возможно, открывал свое. Музыкант пробивался через лейблы. Художник — через галереи. Везде была лестница, и на каждой ступеньке человек примерно понимал, чего ждать на следующей.

Эту реальность принято называть линейной. Я бы добавила — наследуемой. Каждый следующий этап жизни опирал-

ся на предыдущий, как кирпич ложится на кирпич. Прошлое работало на будущее. Накопленный опыт, репутация, дипломы, связи, портфолио — все это конвертировалось дальше, потому что среда была устойчивой, и в ней эти валюты не обесценивались.

В какой-то момент стало понятно, что эта механика начинает сбоить. Поколение, выходявшее во взрослую жизнь в конце нулевых и в десятых, уже на собственной шкуре обнаружило, что инструкция, по которой жили родители, не работает. Диплом не гарантирует работу. Работа не гарантирует карьеру. Карьера не гарантирует устойчивость. Устойчивость не гарантирует ничего, потому что ее больше нет в природе.

VUCA: мир, в котором впервые признали, что он сложный

Аббревиатуру VUCA придумали в Военном колледже армии США в конце восьмидесятых, после того как закончилась холодная война и стало непонятно, к какой именно войне теперь готовиться. Прежняя картина — два блока, понятный противник, понятные сценарии — рассыпалась. И военным потребовалось слово, которым можно описать новую обстановку.

VUCA расшифровывается так.

V — volatility, изменчивость. Вещи меняются часто, быст-

ро и иногда сильно. Курс валюты может скакнуть. Технология может устареть за два года. Партнер может уйти к конкурентам.

U — uncertainty, неопределенность. Даже если вы видите, что происходит, вы не можете уверенно предсказать, что будет дальше. Причинно-следственные связи размываются.

C — complexity, сложность. У ситуации много переменных, и они связаны нелинейно. Дернули за одну ниточку — поехало пять других.

A — ambiguity, неоднозначность. Одно и то же событие можно прочесть по-разному, и нет ясного ответа, какое прочтение верное.

В нулевых эту рамку взяли в оборот корпоративные тренеры и стратеги. Появился жанр конференций «как лидеру действовать в VUCA-мире». Возникла индустрия. И мысль постепенно дошла до обычных людей: жизнь стала сложнее, чем была у наших родителей. С этим уже никто не спорил.

Что важно — VUCA-мир все еще подразумевал, что мир можно проанализировать. Изменчиво — значит, нужно быть гибким. Неопределенно — значит, нужно сценарное планирование. Сложно — значит, нужны хорошие аналитики. Неоднозначно — значит, нужно учиться работать с интерпретациями. В VUCA-рамке мир сложный, но познаваемый. Просто его познание требует больше усилий и инструментов, чем раньше.

В этом мире старые стратегии успеха еще работали, но

требовали апгрейда. Талант сам по себе перестал быть достаточным — нужен был талант плюс продвижение себя. Образование одно перестало гарантировать — нужно было образование плюс непрерывное обучение. Труд — да, но умный труд, не просто часы.

В креативных индустриях это выглядело так. Если вы сценарист, вам уже мало было хорошо писать. Нужно было еще уметь питчить, выстраивать отношения с продюсерами, понимать, как устроены платформы, на которые вы продаете, понимать, что Netflix делает не то же самое, что Первый канал. Если вы дизайнер, недостаточно было быть классным дизайнером — нужно было еще иметь портфолио в Behance, профиль в соцсетях, понимать, как работают тендеры, какие международные конкурсы дают вам видимость.

Это все еще была игра по правилам, просто правил стало больше и они стали хитрее. Можно было нанять консультанта, прочитать правильные книги, сходить на правильный курс — и получить инструкцию, как действовать. Инструкция была длинной, но конечной.

VUCA-мир — это мир, где нужно работать вдвое больше, чтобы оставаться на месте. Знаменитая фраза Льюиса Кэрролла стала корпоративным гимном двухтысячных. Бежать нужно так быстро, как только можешь. Бежать еще быстрее — чтобы куда-то прийти. Целое поколение менеджеров и креативных профессионалов так и устроило свою жизнь: гонка, но осмысленная гонка, с понятным финишем — пусть

и далеким.

В какой-то момент стало ясно, что у этой беговой дорожки больше нет финиша. И ровного полотна тоже нет.

BANI: мир, в котором признали, что познать его не получится

Аббревиатуру BANI предложил американский футуролог Джамайс Кашио в 2020 году, после первой волны пандемии. Он написал текст с простым тезисом: VUCA как описание реальности перестало работать, потому что VUCA подразумевает, что мир хоть и сложный, но рациональный. Можно построить модель. Можно сделать прогноз. Можно подготовиться.

Пандемия показала, что это не так.

BANI расшифровывается так.

B — brittle, хрупкий. Системы выглядят прочными до момента, когда они ломаются. Авиаотрасль казалась непотопляемой, пока за две недели не остановилась почти полностью. Глобальные цепочки поставок казались устойчивыми, пока контейнеровоз не сел поперек Суэцкого канала и не показал, что мировая торговля держится на нитке. Хрупкость отличается от изменчивости тем, что изменчивая система колеблется, но не разрушается. Хрупкая — стоит как стеклянная, а потом разлетается.

A — anxious, тревожный. Это уже описание не мира, а на-

шего состояния в нем. Тревога становится фоновым шумом. Не страх перед чем-то конкретным, а ощущение, что в любой момент может произойти что угодно. Если человек открывает новости и закрывает их с ощущением, что лучше бы не открывал, — это BANI-симптом.

N — non-linear, нелинейный. Маленькое действие может вызвать огромные последствия, а огромное — никакие. Один пост может стать вирусным и принести автору миллион подписчиков. Сто постов могут не принести ничего. Связь между усилием и результатом разрывается. Старое правило «если будешь много работать, точно чего-то добьешься» больше не работает. Можно много работать и не добиться. А можно случайно записать рилс на кухне и проснуться знаменитым.

I — incomprehensible, непостижимый. Даже когда у вас есть все данные, вы не можете понять происходящее. Вы знаете, что инфляция растет, но не понимаете, почему именно сейчас и именно так. Вы знаете, что нейросеть выдала такой ответ, но никто, включая ее создателей, не может объяснить, почему именно такой. Мир перестает быть прозрачным для разума.

BANI — это уже не апгрейд VUCA, это смена парадигмы. В VUCA-мире вы — пилот, которому стало тяжелее лететь, но он все еще пилот, у него все еще есть приборы. В BANI-мире приборы могут врать, пункт назначения может исчезнуть, а самолет может оказаться не самолетом.

В креативной работе это особенно заметно. Возьмем музыканта. В двухтысячных схема была понятной: записать альбом, найти лейбл, попасть в ротацию, поехать в тур. В 2015 году она уже изменилась: записать треки, выложить на стриминги, набирать аудиторию в соцсетях, играть концерты. К 2020 году правила менялись каждые полгода. Алгоритм соцсети мог поднять трек до миллиардных прослушиваний за неделю — и забыть про него на следующей. Концерты могли отмениться за день. Стриминговые платформы могли поменять условия выплат, и привычные деньги исчезали. Музыкант, который пытался выстроить карьеру по плану, обнаруживал, что план устаревает раньше, чем он успевает его реализовать.

Или сценарист. Пять лет назад российский сценарист понимал, какие платформы что покупают, какие жанры в моде, кому питчить идеи. К сегодняшнему дню половины этих платформ либо нет, либо они работают по другим правилам, либо они есть, но платят в другой валюте и в другие сроки. Аудитория тоже сместилась — то, что было востребовано три года назад, сейчас никому не нужно, а востребовано то, что три года назад вообще не существовало как жанр.

BANI не утешает. BANI говорит: ребята, вы не сходите с ума, мир действительно стал таким. Это не ваша проблема, это его свойство. И прежние инструменты — больше работы, лучше анализ, тщательнее подготовка — уже не возвращают контроль. Контроля больше нет в том объеме, к которому

мы привыкли.

И на этом можно было бы остановиться, но мир продолжил меняться.

Shiva: мир, в котором разрушение стало частью существования

Концепция Shiva-мира появилась уже после BANI, в работах нескольких исследователей и философов технологии, как попытка описать то, что происходит сейчас — в эпоху массового распространения нейросетей, климатических сдвигов, переформатирования геополитики и слома привычных индустрий одновременно.

Имя выбрано не случайно. Шива в индуистской традиции — божество, у которого разрушение и созидание не противопоставлены друг другу, а являются частью одного и того же процесса. Шива не уничтожает мир, чтобы потом построить новый. Шива находится в постоянном танце, в котором старое распадается, а новое возникает одновременно, в один и тот же момент. Это другая логика отношений с изменением.

В Shiva-расшифровке буквы складываются так.

S — split, расщепленный. Реальность раздваивается, распадаётся, распадается на параллельные слои. Вы живёте одновременно в нескольких контекстах, которые не сходятся. Профессиональный контекст одного типа, личный — другого, информационный — третьего, и каждый требует

своих правил поведения. То, что нормально в одном пузыре, скандально в другом. Раньше можно было сказать «я живу в Москве в 2020 году», и это что-то значило. Сейчас «я в Москве» — это десять разных жизней, в зависимости от того, где вы работаете, что читаете, с кем общаетесь, в каком возрасте находитесь.

Н — horrifying, пугающий. Не тревожный, как в BANI, а именно пугающий, потому что некоторые изменения переходят границу «я умом понимаю, что это происходит» к «я физически боюсь того, что вижу». Климатические катастрофы перестают быть новостью из другой страны. Технологии, которые еще пять лет назад были научной фантастикой, оказываются в телефоне. Война возвращается в Европу. Биржа реагирует на пост в соцсети. Это не тревога — это страх перед новым качеством реальности.

I — incomprehensible, непостижимый (наследие BANI, но усиленное). Если в BANI мы не могли понять отдельные явления, то в Shiva мы не можем понять сами правила, по которым устроено понимание. Нейросеть, которая пишет код лучше большинства программистов, не объясняет, как она это делает. Алгоритмы, которые рекомендуют нам контент, формируют наши взгляды, а мы не знаем, кто этими алгоритмами управляет, и почему сегодня они показывают одно, а завтра другое (об этом и том, как это влияет на нашу жизнь и ощущение себя в мире, сколько проблем добавляет, у меня есть отдельная книга «Рабы ИИ. Клетка из алгоритмов»).

V — volatile, изменчивый (наследие VUCA, но другого порядка). Скорость изменений превысила скорость нашего восприятия. Мы не успеваем заметить, что изменилось, как уже изменилось еще раз. Профессии устаревают не за десять лет, а за два года. Технологии — за полгода. Социальные нормы — за месяцы.

A — ambiguous, неоднозначный. Не в смысле, что событие можно прочесть двумя способами, как в VUCA, а в смысле, что устойчивого «правильного прочтения» больше не существует в принципе. Любое событие можно прочесть пятью способами, и все пять будут одинаково обоснованы. Истина перестала быть точкой и стала облаком вероятностей.

Если попытаться объяснить разницу между тремя мирами на бытовом уровне, получится примерно так.

В VUCA-мире человек, потерявший работу, понимает, что нужно искать новую, может составить план, разослать резюме, пройти собеседования, через какое-то время устроиться. Долго, нервно, но процесс понятен.

В BANI-мире тот же человек обнаруживает, что половина компаний, куда он мог бы пойти, закрылись или ушли. Резюме никто не читает, потому что отбором занимается алгоритм. Профессия, которую он осваивал десять лет, перестала быть нужной в прежнем виде. Он не понимает, что делать, но все еще пытается действовать в логике «поиска работы».

В Shiva-мире у того же человека уже нет уверенности, что он хочет именно работу. Он не знает, нужно ли ему наем-

ное место, фриланс, свое дело, переезд в другую страну, смена профессии, обучение нейросетям, чтобы они работали за него, или вообще пауза на год. И каждое из этих решений может оказаться правильным или катастрофическим — и он не может рассчитать вероятности, потому что данных для расчета не существует. Он принимает решение в темноте, и эта темнота — нормальное состояние мира, а не временная проблема.

Возьмем пример из креативной среды. Иллюстратор, лет десять рисовавший для книжных издательств и рекламных агентств, в 2022 году обнаружил, что нейросети могут за минуту сделать то, на что он тратит неделю. Это не значит, что профессия закончилась — но она точно перестала быть прежней. В VUCA-логике он бы переучился: освоил новые программы, добавил новые услуги. В BANI-логике он бы понял, что переучиваться придется постоянно, потому что инструменты обновляются ежемесячно. В Shiva-логике он понимает, что вопрос даже не в инструментах. Вопрос в том, существует ли профессия иллюстратора в прежнем смысле, нужно ли вообще быть исполнителем, не стоит ли становиться куратором, арт-директором над нейросетями, обучать им других, делать что-то совсем третье. И ответа нет ни у кого. Каждый принимает свое решение, и оно может оказаться удачным или нет — по причинам, которые проявятся только постфактум.

Зачем нужна эта периодизация

Здесь логично задаться вопросом: а зачем вообще раскладывать мир на эти аббревиатуры? Не выглядит ли это как очередное модное умствование?

Вопрос правомерный. Сами по себе VUCA, BANI и Shiva — это просто наклейки, которые исследователи и консультанты прилепили к разным состояниям одной и той же реальности. От того, как назвать состояние, оно не меняется. Можно прожить всю жизнь, ни разу не услышав этих слов, и быть нормальным взрослым человеком.

Эта периодизация важна не сама по себе, а потому что она показывает: то, что мы интуитивно чувствуем — что мир стал каким-то другим, что прежние инструменты не работают, что мы вроде бы все делаем правильно, а результат не приходит — это не наше личное ощущение. Это описано, проанализировано и зафиксировано как объективное свойство среды. И каждый следующий этап — это не просто «стало еще сложнее», а смена самой логики, по которой устроена реальность.

И из этого следует довольно жесткий вывод. Если вы выросли в семье и в системе образования, которые готовили вас к линейному миру или, в лучшем случае, к VUCA, у вас в голове сложились определенные умолчания. Что нужно сделать хороший выбор и идти по нему. Что усердие вознаграж-

дается. Что нужно построить план и его реализовывать. Что прошлые достижения работают на будущее. Что если человек чего-то добился — он умный, а если не добился — недостаточно старался.

Все эти умолчания в Shiva-мире работают плохо или не работают вовсе. И пока вы их не пересмотрите осознанно, вы будете действовать в логике, которая не соответствует среде. Это все равно что плыть кролем по болоту — техника правильная, но среда другая, и техника не выручает.

Эта книга — о том, как пересмотреть умолчания. Какие стратегии успеха работали раньше и почему они перестали работать. Что приходит им на смену. Как принимать решения, когда у вас нет надежных данных. Как двигаться, когда дороги нет. Как ставить цели, когда ландшафт меняется быстрее, чем вы успеваете дойти. Как относиться к своему прошлому, чтобы оно помогало, а не мешало. И как сохранить психику в реальности, которая не была рассчитана на ваше психическое здоровье.

Начнем с того, что разберем старые стратегии. Тот самый список — труд, талант, связи, капитал, образование, аудитория. Когда они работали, как именно, и что от них осталось сегодня.

Глава 2. Стратегии успеха

Если спросить случайного взрослого человека, что нужно, чтобы в жизни получилось, ответ будет довольно предсказуемым. Кто-то скажет — работать. Кто-то — иметь талант. Кто-то — связи. Кто-то — деньги. Кто-то — образование. Эти ответы будут звучать как очевидности, как нечто само собой разумеющееся.

Между тем каждый из этих ответов — это след конкретной исторической стратегии успеха, которая работала в определенную эпоху по определенным причинам. И когда мы сегодня цепляемся за эти стратегии, мы цепляемся не за вечные истины, а за инструкции, написанные для других обстоятельств. Часть из них все еще работает. Часть — почти нет. Часть — превратилась в свою противоположность.

По каждой попробую ответить: когда она работала, как именно, что от нее осталось сейчас, и в каких случаях имеет смысл на нее опираться сегодня. Примеры буду брать из разных профессиональных миров — от автора канала в соцсети до корпоративного менеджера, от частного дантиста до сценариста — потому что механики, о которых я говорю, работают везде. Различается только то, какая именно стратегия в какой среде еще дышит.

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.