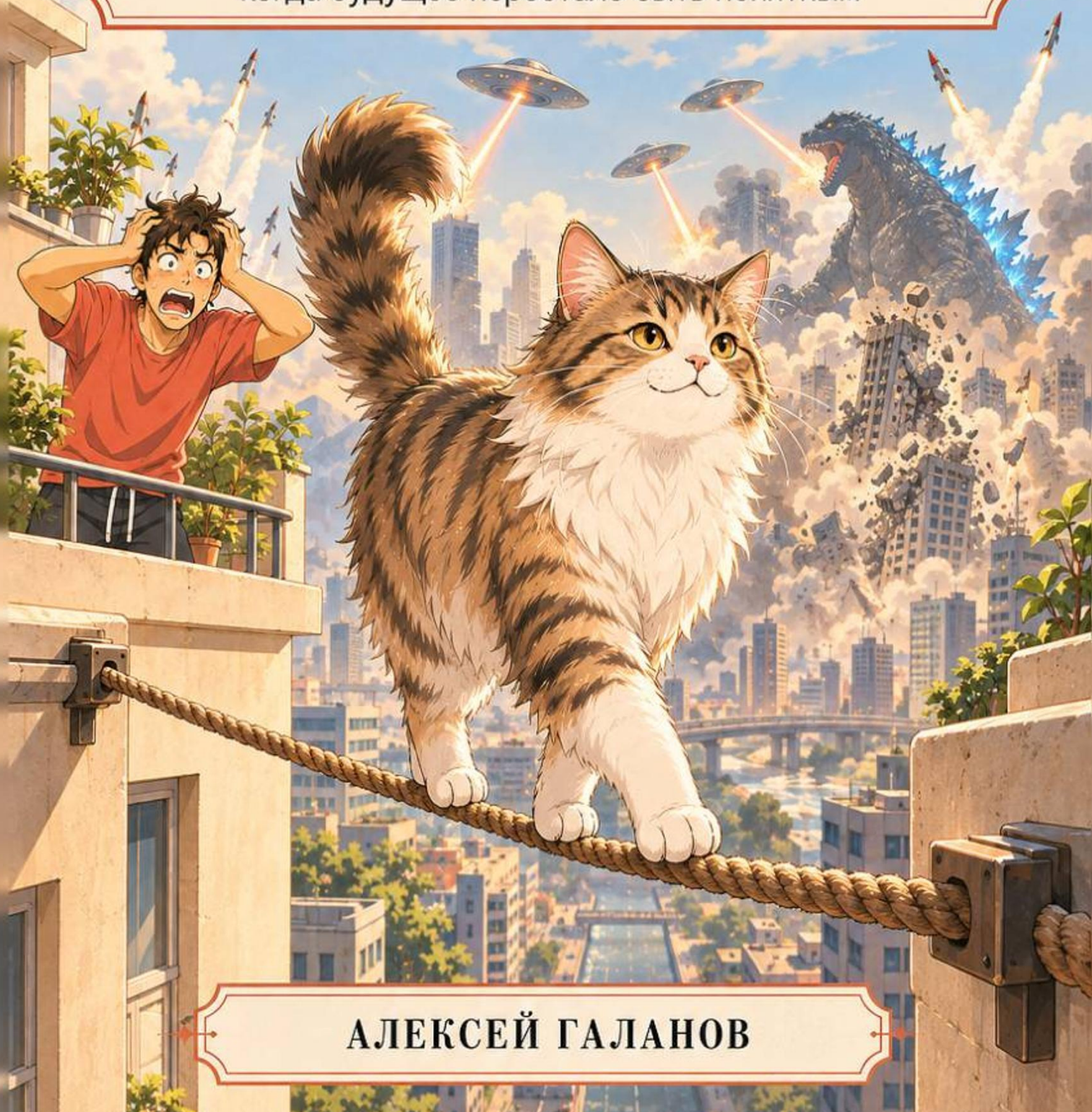


КАК ПРЕУСПЕТЬ В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН И ПРИВЛЕЧЬ К СЕБЕ УДАЧУ

Адаптивность, работа и опора,
когда будущее перестало быть понятным



АЛЕКСЕЙ ГАЛАНОВ

Алексей Галанов

**Как преуспеть в эпоху перемен
и привлечь к себе удачу**

«Автор»

2026

Галанов А.

Как преуспеть в эпоху перемен и привлечь к себе удачу /
А. Галанов — «Автор», 2026

Мы привыкли считать хорошим планом тот, который сбывается. Но что делать, если внешние условия меняются раньше, чем вы открываете файл с планом? С 2020 года миллионы людей несколько раз начинали жизнь заново. Пандемия. Война. Переезд. Потеря работы. Тревога за близких. Искусственный интеллект, который за вечер делает то, чему вы учились годы. Совет «поставьте цель на пять лет» иногда звучит как предложение выбрать обои во время переезда. Задача этой книги — помочь вам стать человеком, у которого остаются ходы при нескольких вариантах будущего. Не нужно угадывать, какой из них сбудется. Вы разберётесь, что такое адаптивность, как жить короткими циклами, не держаться за одну опору и искать работу без ежедневного суда над собой. Случайные возможности чаще встречаются тем, кто оставил для них больше дверей. Без мистики: удачей нельзя командовать. Но можно менять число попыток, широту внимания и готовность воспользоваться неожиданным. Для удачи можно оставить больше дверей.

© Галанов А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Аннотация	5
Для кого эта книга	6
Пролог. Три даты и ни одного спокойного месяца	8
Часть I. Когда карта устарела	11
Глава 1. Будущее стало коротким	11
Планирование требует предсказуемости	12
Почему мечтать становится тяжелее	13
Дальность направления и горизонт шагов	14
Три горизонта	15
Короткий план — не маленькая жизнь	16
Упражнение: три строки вместо десяти лет	17
Глава 2. Слух уже случился в теле	18
Четыре слоя тревоги	19
Тело не проверяет источник	20
Неопределённость хочется закрыть любым ответом	21
Игнорировать слух — тоже ставка	22
Четыре колонки	23
1. Что я знаю	24
2. Что я предполагаю	25
3. Что может изменить мою оценку	26
4. Что полезно сделать уже сейчас	27
Время следующей проверки	28
Слух остаётся просто слухом	29
Глава 3. Адаптивность — не умение прогнуться	30
Человек — не пластилин	31
Не черта характера, а четыре внутренних ресурса	32
Где рвётся цепочка	33
Адаптивность начинается не со скорости	34
Гибкость в решениях, твёрдость в границах	35
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Как преуспеть в эпоху перемен и привлечь к себе удачу

Аннотация

Мы привыкли считать хорошим планом тот, который сбывается. Но что делать, если внешние условия успевают измениться раньше, чем вы открываете файл с планом?

С 2020 года миллионы людей несколько раз начинали жизнь заново. Пандемия. Война. Переезд. Возвращение. Потеря работы. Закрытые сервисы и проблемы с платежами. Тревога за близких. Искусственный интеллект, который за один вечер делает то, чему вы учились несколько лет. В такой обстановке совет «поставьте цель на пять лет» иногда звучит как предложение выбрать обои во время переезда.

Задача этой книги — помочь вам стать человеком, у которого остаются ходы при нескольких вариантах будущего. Для этого не придётся угадывать, какой из них сбудется.

Вы разберётесь, что на самом деле означает адаптивность, как жить короткими циклами и не сбиваться с курса, зачем не выжимать жизнь досуха — чтобы при сбое оставался следующий ход — и не держаться за одну опору, как искать работу без ежедневного суда над собой и почему случайные возможности чаще встречаются тех, кто оставил для них больше дверей.

Отдельная часть посвящена исследованиям психолога Ричарда Уайзмана о «везучих» людях. Без мистики: удачей нельзя командовать, но можно менять число попыток, широту внимания, качество связей и готовность воспользоваться неожиданным.

Для удачи можно оставить больше дверей.

Для кого эта книга

Для тех, кто:
устал строить жизнь между плохими новостями;
потерял работу или боится её потерять;
не понимает, чему учиться, если искусственный интеллект уже умеет многое;
уехал, вернулся или живёт между несколькими странами;
отвечает за семью и не может позволить себе романтический «прыжок в неизвестность»;
пережил утрату и не хочет слышать, что любое несчастье «зачем-то было нужно»;
хочет не только выдержать перемены, но и сохранить интерес к будущему.

КАК ПРЕУСПЕТЬ В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН И ПРИВЛЕЧЬ К СЕБЕ УДАЧУ

Адаптивность, работа и опора,
когда будущее перестало быть понятным



АЛЕКСЕЙ ГАЛАНОВ

Пролог. Три даты и ни одного спокойного месяца

В моём календаре стояли три даты.

В начале сентября должна была закончиться моя работа.

На середину осени приходился слух о возможной новой мобилизации.

В декабре я должен был стать отцом во второй раз.

У каждой даты был свой цвет. Рабочие события — синие. Семейные — зелёные. Важные напоминания — красные.

Календарь выглядел аккуратно.

Жизнь — нет.

Про работу мне сообщили заранее. У компании закончились деньги на зарплаты программистам. Так мне объяснили цепочку: товары находились на складах Wildberries, склады сгорели, бизнес потерял то, на чём зарабатывал, и штат больше не мог остаться прежним.

Можно было открыть финансовую таблицу. Посчитать остаток. Обновить резюме. Написать знакомым.

Со второй датой было сложнее. Слух — ещё не событие. У него нет приказа, номера документа и точного времени. Но тело умеет реагировать на неподтверждённое будущее так, будто оно уже вошло в комнату.

С третьей датой всё было одновременно радостно и страшно. Рождение ребёнка редко спрашивает, закончился ли у родителей испытательный срок на новой работе. Младенец не читает экономические прогнозы и не переносит появление на более стабильный квартал.

В другое время я, возможно, сказал бы себе: ничего, сейчас составим план.

Но слово «сейчас» тянулось уже шестой год.

Сначала ковид закрыл города и уменьшил мир до квартиры, экрана и очереди в магазине. Потом война разрушила не только планы, но и жизни. Для одних она стала лентой новостей, от которой невозможно оторваться. Для других — причиной уехать. Для третьих — повесткой, похоронкой, раненым близким или домом, в который нельзя вернуться.

Потом привычные способы платить, ездить, работать и пользоваться сервисами оказались не такими привычными. Карты перестали работать там, где работали. Прямые перелёты превратились в маршруты с пересадками. Программы, на которых держалась работа, исчезали из магазинов приложений или требовали обходных путей ещё до того, как удавалось сделать что-то полезное.

Некоторые, как я, уехали в Израиль. Казалось, что география способна вернуть предсказуемость. Но после 7 октября 2023 года календарь снова заполнили слова, которые раньше встречались главным образом в новостях: тревога, укрытие, ракеты, война. Затем были столкновения с Ливаном и Ираном.

Возвращение тоже не возвращало прежний мир. Оно приводило в новый вариант старого места: с другими ограничениями, разговорами, блокировками и тревожными ожиданиями.

Этот перечень не ставит знак равенства между неудобством оплаты, потерей работы и смертью близкого. У боли есть масштаб. У ответственности есть конкретные причины. Называть всё одним словом «стресс» было бы удобно и неточно.

Но у разных событий появился общий побочный эффект.

Будущее стало коротким.

Человек всё ещё мог планировать отпуск через год. Только рядом с планом возникала мелкая сноска: если будут рейсы, если хватит денег, если пустят, если не закроют, если не призовут, если компания доживёт, если сервис останется доступен.

Сноска становилось больше, чем основного текста.

Именно в этот момент особенно легко услышать два плохих совета.

Первый:

Не думай о плохом. Мысли материальны.

Если бы мысли действительно управляли войнами, экономикой и пожарами на складах, человечеству следовало бы нанимать оптимистов в генеральные штабы. Это было бы дешевле любой армии.

Второй совет звучит взрослее:

Нужно всё просчитать.

Просчитать полезно то, для чего известны хотя бы варианты и приблизительные вероятности. Но часть будущего не выдаёт нам такой таблицы. Можно часами уточнять расчёт и лишь аккуратнее оформлять незнание.

Между беспечностью и невозможным контролем остаётся третий путь.

Не угадать будущее.

Подготовить себя и свою жизнь к разным вариантам будущего.

Слово «адаптивность» часто звучит как ещё одно требование рынка:

Мир сошёл с ума, а вы будьте гибче.

В таком переводе адаптивность означает удобно сгибаться под любое внешнее давление, быстро осваивать пятую профессию и желательно улыбаться. Неудивительно, что слово раздражает.

В этой книге оно будет означать другое.

Адаптивность — способность менять способ действия, когда изменилась реальность, не отдавая этой реальности всё важное. Это умение сокращать план, но не жизнь. Менять маршрут, но помнить, ради чего вы вообще вышли из дома. Просить помощь, беречь свободный час, силы и немного денег, пробовать недорогие варианты, оставлять несколько дверей и восстанавливать способность выбирать после удара.

Иногда адаптивным действием будет переезд.

Иногда — решение остаться.

Иногда — изучение нового инструмента. Иногда — отказ тратить последние силы на очередной курс. Иногда — согласие на временную работу. Иногда — защита времени, которое нужно семье.

Ни одно из этих действий нельзя назвать единственно правильным заранее.

Всё решает контекст.

С удачей происходит похожая путаница. Одни считают её мистическим вознаграждением за правильное состояние. Другие отрицают её совсем, потому что серьёзный человек якобы обязан всем успехом себе.

Обе версии дают слишком много власти человеку.

Случайность реальна. Можно родиться в мирное время или попасть в войну. Встретить нужного человека или разминуться на пять минут. Заболеть. Получить письмо именно в тот день, когда готов ответить. Нельзя честно присвоить себе все хорошие исходы и нельзя обвинить себя во всех плохих.

Но между полной властью и полным бессилием есть пространство вероятности.

Мы не можем приказывать случайной возможности появиться. Зато можем чаще оказываться там, где появляются разные возможности. Можем замечать больше одного варианта. Можем подготовить навык, с которым случайный разговор превращается не только в приятную встречу, но и в совместный проект.

Можно увеличить площадь соприкосновения со случайностью.

Именно это в книге будет называться привлечением удачи.

Не обещание выигрыша.

Приглашение, которое мир может не принять.

Когда в календаре стоят потеря работы, пугающий слух и рождение ребёнка, хочется найти одну большую опору. Желательно такую, которую нельзя заблокировать, уволить, обесценить или отменить.

У меня плохая новость: такой опоры, вероятно, нет.

Есть новость получше: устойчивость редко держится на одной колонне. Она складывается из многих небольших вещей — человека, которому можно позвонить; денег на несколько недель; навыка, который можно показать; документа с актуальным сроком; умения отличить слух от факта; сна перед трудным решением; готовности сделать пробный шаг, не ставя на него всю жизнь.

По отдельности любой из этих опор мало.

Вместе они создают почву для следующего хода.

С него и начнём.

Часть I. Когда карта устарела

Глава 1. Будущее стало коротким

В январе Лена купила ежедневник.

На первом развороте предлагалось записать видение жизни на десять лет. На втором — цели на пять. Затем нужно было описать идеальный год, разбить его на кварталы и назначить привычки успешного человека.

Лена честно дошла до третьей страницы.

Через неделю клиент остановил маркетинговый проект. Через две — компания заморозила найм. В конце месяца подруга спросила, не собирается ли Лена снова уезжать. Лена открыла страницу «Моя жизнь через десять лет» и почувствовала не вдохновение, а раздражение.

Ей казалось, что она разучилась хотеть.

Ежедневник предлагал другую версию: Лена недостаточно дисциплинирована.

Но, возможно, проблема была не в Лене.

Планирование требует предсказуемости

Длинный план особенно полезен там, где среда меняется достаточно медленно.

Если поезд ходит по расписанию, вы выбираете время выхода из дома. Если доход предсказуем, можно рассчитать платёж. Если профессия меняется постепенно, имеет смысл построить длинную образовательную траекторию.

План не просто выражает желание. Он опирается на предположение, что связь между сегодняшним действием и будущим результатом останется более или менее узнаваемой.

Вы сажаете яблоню, потому что примерно понимаете, что будет происходить с ней в следующие годы. Это всё равно риск: дерево может заболеть, погода — испортиться. Но садоводство было бы невозможно, если бы яблоня по вторникам превращалась в лифтовую шахту.

В нестабильной среде меняются не только результаты.

Меняются сами правила: привычные действия перестают приводить к знакомым результатам.

Человек учил язык ради переезда, а страна изменила порядок въезда. Осваивал сервис, а сервис перестал принимать оплату. Строил карьеру вокруг технологии, а часть работы стала выполняться моделью за несколько минут. Копил в одной валюте, а доступ к счёту оказался отдельной задачей.

После нескольких таких разрывов ум обучается.

Он перестаёт выдавать далёкому будущему кредит доверия.

Почему мечтать становится тяжелее

Иногда сокращение горизонта называют выученной беспомощностью. Иногда — депрессией. Иногда — инфантильностью поколения, которое якобы хочет только быстрых результатов.

Все эти объяснения могут описывать отдельного человека. Ни одно нельзя выдавать за универсальный диагноз.

Есть более простая причина.

Дальний образ будущего стоит эмоциональных сил. Чтобы строить его, человек должен на время пережить воображаемую жизнь как возможную. Если реальность несколько раз отняла такие жизни, новое воображение начинает напоминать аванс, который могут не вернуть.

Лена не перестала хотеть. Она просто перестала вкладывать душу в картинку, которой больше не доверяла.

Это разумная реакция.

Проблема начинается, если вместе с длинным планом исчезает любой следующий шаг.

Тогда осторожность превращается в неподвижность. Человек ждёт полной ясности, чтобы выбрать работу, начать учиться, обсуждать переезд или заводить ребёнка.

Полная ясность не приходит.

Ожидание тоже становится выбором, только незаметным.

Дальность направления и горизонт шагов

Представьте человека, который идёт по лесу ночью.

Фонарь освещает десять метров. Из этого не следует, что цель путешествия должна находиться в десяти метрах. Можно идти к станции в пяти километрах, просто подробно видеть только ближайший участок.

В нестабильное время полезно разделить два масштаба.

Первый — дальность общего направления.

Я хочу оставаться человеком, который заботится о семье. Хочу делать работу, имеющую ценность для других. Хочу сохранять самостоятельность. Хочу не участвовать в том, что считаю недопустимым. Хочу иметь отношения, в которых можно говорить правду.

Такое направление может жить годами. В нём нет точного адреса компании или размера оклада. Зато оно помогает оценивать разные маршруты.

Второй масштаб — горизонт конкретных шагов.

Что именно я делаю до пятницы? Что пробую ближайшие три недели? На что готов потратить следующие двенадцать недель, прежде чем пересмотреть решение?

Срок обязательства должен зависеть не от амбиции, а от скорости изменения среды.

Если условия устойчивы, цикл можно увеличить. Если каждая неделя приносит новую существенную информацию, годовой детальный план быстро становится литературой.

Это не отменяет далёких целей.

Это меняет степень детализации.

Три горизонта

Для практической работы достаточно трёх горизонтов.

Ближайшие 72 часа. Здесь находятся действия, которые возвращают управляемость: позвонить, проверить документ, отправить три сообщения, отменить лишнюю подписку, собрать список расходов, записаться к врачу, поспать.

Этот горизонт нужен не потому, что жизнь сводится к мелочам. Он нужен, потому что в состоянии тревоги человеку не до пятилетних стратегий: телу нужна опора прямо сейчас.

Следующие 12 недель. Это срок эксперимента. Достаточно длинный, чтобы создать портфолио, проверить новую специализацию, восстановить сеть контактов, найти несколько клиентов или понять, что гипотеза не работает. Достаточно короткий, чтобы не связывать себя только с одним сценарием.

Несколько лет. Здесь живут не подробные задачи, а направления и ограничения. Какую жизнь я стараюсь сохранить? Какие отношения не хочу принести в жертву карьере? Какой зависимости от одного работодателя, сервиса, страны или навыка желательно постепенно избежать?

Между горизонтами нет идеального согласия.

Иногда ради ближайшей безопасности приходится отложить обучение. Иногда долгосрочная ценность требует отказаться от быстрых денег. Планирование не устраняет конфликт. Оно делает его видимым.

Короткий план — не маленькая жизнь

Есть опасность романтизировать короткий горизонт.

Человек, живущий от новости до новости, может потерять не только план, но и ощущение времени. Каждый день превращается в отдельную спасательную операцию. Ничто не накапливается. Учёба всё время начинается завтра. Отношения получают остаток внимания. Тело становится расходным материалом для следующей недели.

Поэтому короткому циклу нужно длинное направление.

Оно отвечает не на вопрос «что точно произойдёт?», а на вопрос «что я хочу поддерживать при разных исходах?»

Допустим, вы не знаете, останетесь ли через год в своей стране. Длинным направлением может стать мобильность: работа, которую можно увезти с собой в любую точку. Тогда в ближайшие 12 недель полезны язык, портфолио, удалённые контакты и порядок в документах.

Если вы останетесь, эти действия не пропадут.

Если уедете, они тоже пригодятся.

Это важное свойство хорошего хода в неопределённости: он не требует угадать один сценарий, чтобы сохранить ценность.

Упражнение: три строки вместо десяти лет

Возьмите лист и разделите его на три части.

В первой напишите:

В ближайшие 72 часа я уменьшу одну конкретную неопределённость так: ...

Не «разберусь с работой», а «напишу двум бывшим коллегам и узнаю, что происходит в их компаниях».

Во второй:

В следующие 12 недель я проверю гипотезу: ...

Например: «мой опыт в бэкенде можно превратить в услугу по проверке кода, созданного ИИ». Проверка должна закончиться не ощущением, а данными: тремя разговорами, двумя пробными задачами, одним опубликованным разбором.

В третьей:

При разных вариантах будущего я хочу сохранить: ...

Выберите не больше трёх вещей. Здоровье. Присутствие в жизни детей. Возможность не лгать в работе. Профессиональное любопытство. Связь с близкими.

Теперь посмотрите, служат ли две первые строки третьей.

Лена не заполнила страницу на десять лет. Она записала другое.

За 72 часа — узнать у пяти людей, какие маркетинговые задачи компании всё ещё покупают.

За 12 недель — примерить две смежные области, где её опыт пригодится не для покупки рекламы, а для удержания клиентов и анализа продукта.

На несколько лет — не зависеть всем доходом от одной рекламной площадки.

Это выглядело скромнее, чем «стать директором по маркетингу».

Зато план пережил следующую новость.

Будущее осталось коротким.

Направление стало длиннее.

Но стоило в ночном чате появиться одному тревожному сообщению, как календарь перестал быть главной проблемой. Сначала будущее случилось не в плане, а в теле.

Глава 2. Слух уже случился в теле

В 23:18 в чате появилось сообщение:

Знакомый из надёжного места сказал, что с середины октября всё начнётся.

Через минуту кто-то спросил, что именно.

Ответ пришёл не сразу.

Этого хватило.

Один человек открыл сайт с билетами. Другой написал брату. Третий начал считать, может ли семья прожить несколько месяцев без его зарплаты. Четвёртый возмутился, что опять распространяют панику, и следующие сорок минут спорил с сообщением, которое считал бессмысленным.

Ни у кого не появилось нового факта.

Но у всех появилось новое состояние.

Четыре слоя тревоги

В тревожной ситуации ум смешивает в одно четыре разные вещи.

Факт. То, что уже произошло и доступно проверке. Сообщение опубликовано. Компания прислала уведомление. Документ появился на официальном ресурсе. Билет отменён.

Вероятность. Оценка того, что может произойти. За ней могут стоять данные, прошлые случаи и мнение специалистов. Даже убедительная оценка — ещё не случившееся.

Неизвестность. То, для чего у нас сейчас нет надёжной оценки. Не ноль процентов. Не сто. Просто область, где любые цифры создавали бы лишь видимость точности.

История. Связный сюжет, который ум быстро дорисовал из первых трёх элементов. В нём уже состоялся разговор с близкими, куплены билеты, потерян доход и наступило утро в другом городе.

История нужна. Без неё мы не могли бы готовиться.

Но у неё есть коварное свойство: стирать пометку «это лишь одна из версий».

Тело не проверяет источник

Когда человек представляет угрозу достаточно подробно, реакция бывает вполне настоящей. Сердце ускоряется. Сон отступает. Внимание начинает искать подтверждения.

Это не доказывает, что угроза выдумана. И не доказывает, что она состоится.

Тело сигнализирует о гораздо более простой вещи:

Я получило сигнал, который система считает важным.

Сигнал может быть официальным документом, голосом знакомого или кликбейтом, написанным ради охватов. Тело не проверяет источники информации.

Поэтому сильное чувство плохо работает как доказательство внешнего события.

«Мне очень страшно» — безусловно верное сообщение о состоянии.

«Значит, это точно случится» — уже вывод.

Неопределённость хочется закрыть любым ответом

Исследователи называют «непереносимостью неопределённости» склонность особенно тяжело переносить отсутствие ясного исхода. Когда Питер Макэвой с коллегами собрал сто семьдесят одно исследование — в них участвовали больше пятидесяти тысяч человек, — связь с беспокойством и симптомами тревожных расстройств нашлась. Умеренная. В одних работах она выглядела заметнее, в других почти растворялась. Из этого вовсе не следует, что обычная тревога — уже расстройство.

Но термин легко прочитывать неправильно.

Он не означает, что спокойные люди любят неопределённость.

Когда на кону безопасность, деньги или близкие, не знать неприятно почти всем. Различается не наличие неприятного чувства, а то, что мы делаем для его прекращения.

Можно бесконечно обновлять ленту. Собирать ещё десять прогнозов. Требовать от близкого решения прямо сейчас. Верить самому страшному источнику, потому что категоричный ответ на секунду легче открытого вопроса.

Плохая определённость иногда эмоционально дешевле честного незнания.

Поэтому фраза «всё точно будет плохо» может парадоксально приносить облегчение. Ожидание закончилось. В голове запустился знакомый сценарий катастрофы.

Цена облегчения обнаруживается позже. Решение принимается не только по фактам, но и ради прекращения неопределённости.

Игнорировать слух — тоже ставка

Из предыдущего легко сделать удобный вывод:

Пока нет официального сообщения, ничего делать не нужно.

Это неверно.

Некоторые риски слишком дороги, чтобы ждать полной уверенности. Дым не обязан предъявлять сертификат пожара, прежде чем вы выйдете из комнаты.

Различие между фактом и прогнозом нужно не для бездействия. Оно нужно, чтобы соразмерить действие с качеством информации.

При слабом сигнале разумно выбирать дешёвые и обратимые меры: проверить документы, обсудить семейный план, узнать варианты маршрута, сохранить важные контакты, собрать лекарства, если они нужны постоянно.

При подтверждённом и близком риске меры могут быть дороже и решительнее.

Если одинаково реагировать на каждый слух, ресурсы закончатся раньше настоящего события. Если не реагировать ни на один сигнал, можно потерять время.

Задача не в бесстрашии.

Задача — соразмерить реакцию с реальной угрозой.

Четыре колонки

Когда информация одновременно важна и неполна, откройте заметку с четырьмя колонками.

1. Что я знаю

Записывайте только наблюдаемое.

Не «компания разваливается», а «зарплату второй раз задержали на десять дней».

Не «в октябре будет мобилизация», а «в чате появилось сообщение без ссылки на документ».

Факт может быть тревожным. Его не нужно смягчать.

2. Что я предполагаю

Здесь разрешены любые версии, но каждая получает подпись.

«Зарплату задержали, потому что у компании кончились деньги».

«Автор сообщения действительно имеет источник».

«Даже если решение будет принято, оно затронет меня».

Подпись не делает версию глупой. Она возвращает ей правильный статус.

3. Что может изменить мою оценку

Какой факт повысит вероятность? Какой снизит? Когда появится новая информация?

Этот вопрос защищает от бесконечного чтения одинаковых мнений. Если очередной пост не способен изменить решение, он не добавляет новой информации для решения вашей задачи.

4. Что полезно сделать уже сейчас

Выберите действие, ценное при нескольких исходах.

Обновить документы полезно, даже если тревожный прогноз не сбудется. Поговорить с близкими о том, что для вас важно, стоит и при отъезде, и если останетесь. Записать расходы не зря: список пригодится, даже если работу удастся сохранить.

Так тревога превращается не в предсказателя, а в повод проверить готовность.

Время следующей проверки

Есть ещё одна маленькая деталь.

Назначьте время, когда вернётесь к вопросу.

Например: «Проверяю официальные источники в 10:00 и 19:00» или «Если до пятницы оплаты нет, задаю руководителю три прямых вопроса».

Без времени проверки незакрытый вопрос крутится в голове весь день. Зафиксированное время проверки позволяет спокойно переключить внимание на другие дела, даже если тревога отступает не сразу.

Это особенно важно, когда рядом дети. Человек может физически строить башню из кубиков, а мысленно сороковой раз перечитывать один и тот же слух. Ребёнок не требует от родителя вечного спокойствия. Но ему полезно иногда получать родителя целиком хотя бы на десять минут.

Слух остаётся просто слухом

Утром в чате появились уточнения.

Надёжное место оказалось знакомым знакомого. Середина октября — предположением. Фраза «всё начнётся» — пересказом чужого пересказа.

Это не доказало, что риска нет.

Оно доказало только одно: ночная уверенность была больше доступных данных.

Человек, открывший билеты, мог всё равно решить готовиться к отъезду. Другой мог остаться. Третий — позвонить юристу. Такое разделение не даёт готового для всех рецепта.

Оно возвращает решение туда, где сходятся факты, цена ошибки, ценности и возможности конкретного человека.

В следующий раз тело снова может отреагировать раньше проверки.

Это не провал.

Первую эмоциональную волну не всегда удаётся предотвратить. Зато можно не делать её главным советчиком в жизни.

Но кто тогда должен управлять? Ответ часто прячется в слове «адаптивность» — и этим же словом особенно удобно требовать от человека терпеть всё.

Глава 3. Адаптивность — не умение прогнуться

На собеседовании кандидата спросили:

— Вы адаптивный человек?

Он ответил да.

Конечно, да. На собеседовании редко сообщают, что плохо переносят изменения, не любят обратную связь и при первой неожиданности ложатся на пол.

Тогда интервьюер уточнил:

— А что вы понимаете под адаптивностью?

Кандидат задумался и сказал:

— Я готов делать то, что потребуется.

Ответ звучал удобно для работодателя.

И опасно для кандидата.

Человек — не пластилин

В корпоративном языке адаптивность часто незаметно превращается в согласие. Изменили обязанности без обсуждения — адаптируйся. Сократили команду, оставив тот же объём работы, — прояви гибкость. Платят позже — войди в положение. Каждый месяц меняют приоритет, а виноватым за результат остаёшься ты — будь зрелым.

Так можно назвать адаптивностью способность бесконечно принимать чужую неорганизованность.

Но система, которая держится лишь на выгорании сотрудников, не стала адаптивной. Она просто компенсирует свои сбои за счёт истощения людей.

В биологии приспособление не означает, что отдельный организм обязан выдержать любую среду. В психологии и карьере тоже есть пределы. Иногда лучший ответ на изменившиеся условия — научиться новому. Иногда — договориться. Иногда — уйти. Иногда — признать, что доступных безопасных решений пока нет, и искать поддержку.

Гибкость без границ похожа не на силу, а на отсутствие формы.

Не черта характера, а четыре внутренних ресурса

Исследователи карьеры Марк Савикас и Эрик Порфели предложили описывать карьерную адаптивность через четыре ресурса. В английском их названия начинаются с одной буквы: concern, control, curiosity, confidence.

В русском красивое совпадение исчезает, зато смысл остаётся.

Забота о будущем. Я способен представить, что у сегодняшнего решения есть продолжение. Не обязательно вижу точную должность через пять лет, но не живу так, словно следующей недели нет.

Контроль. Я участвую в том, что зависит от меня. Не контролирую рынок, границы и решения работодателя, но могу решить, кому позвонить, какой риск себе позволить и как показать работу.

Любопытство. Я изучаю разные пути, прежде чем остановиться на чём-то одном. Разговариваю с людьми из смежных сфер, берусь за небольшие задачи и проверяю, где ещё могу быть полезен.

Уверенность. Не «я точно справлюсь», а «я способен пробовать, учиться и решать встреченные задачи». Такая уверенность растёт не из повторения «я справлюсь», а из опыта небольших завершённых действий.

Эти четыре понятия — не готовый рецепт. Изначально это элементы исследовательской модели — способ описывать ресурсы, с которыми люди проходят профессиональные переходы. Метаанализ десятков исследований показал устойчивую связь карьерной адаптивности с планированием, исследованием вариантов, верой в свои силы, вовлечённостью, удовлетворённостью работой и уверенностью в своей востребованности на рынке. Но значительная часть данных корреляционна.

Возможно, адаптивность помогает получать лучшие исходы.

Возможно, хорошие условия позволяют чувствовать себя адаптивнее.

Скорее всего, движения идут в обе стороны.

Для нашей задачи эта модель полезна как приборная панель, а не как универсальный рецепт успеха.

Где рвётся цепочка

Представим программиста, которому сообщили о сокращении.

Если выключилась забота о будущем, он может весь день решать только ближайшую эмоциональную задачу: читать новости, спорить, отвлекаться, снова читать. Завтра не кажется достаточно реальным, чтобы написать человеку или собрать портфолио.

Если исчезло чувство контроля, любое действие кажется бессмысленной формальностью. Зачем обновлять резюме, если компании всё равно сокращают? Зачем учить инструмент, если следующая модель будет сильнее? Внешняя причина реальна, но вывод «от меня не зависит вообще ничего» превращается в тотальное обобщение и парализует любые попытки.

Если сузилось любопытство, поиск идёт только по точному названию прежней должности. Человек сравнивает себя с тысячей похожих кандидатов и не смотрит на задачи, где его сочетание опыта встречается реже.

Если упала уверенность, каждый отказ становится итоговой оценкой личности. Отправить ещё один отклик означает снова подставиться под суд.

Эти сбои подпитывают друг друга. Без образа будущего нет причины пробовать. Без попыток не появляется опыт. Без опыта падает уверенность. А без уверенности любое любопытство кажется опасным.

Но поддержка тоже движется по кругу.

Один небольшой практический шаг дает реальные факты. Факты возвращают часть контроля. Контроль позволяет спланировать следующий месяц. Будущее снова становится местом, где можно действовать.

Адаптивность начинается не со скорости

Есть люди, которые мгновенно реагируют на любое изменение. Их часто считают адаптивными.

Руководитель объявил новый приоритет — они уже перестроили проект. Вышел новый инструмент — они купили курс. Появился тревожный слух — они приняли решение.

Скорость может быть полезна.

А может быть способом заглушить тревогу перед неизвестностью.

Если человек каждый раз резко меняет направление, он не обязательно гибок. Он может быть просто игрушкой любого сильного внешнего сигнала. Флюгер очень быстро реагирует на ветер, но никто не поручает ему выбирать маршрут корабля.

Адаптивность предполагает паузу, чтобы задать себе два вопроса:

Что действительно изменилось?

Какая часть прежнего решения из-за этого больше не работает?

Иногда ответ: изменилась цена, но не сама цель. Иногда: закрылся канал, но не исчезла потребность клиента. Иногда: мой план был разумным, а событие всё равно его разрушило.

Последняя возможность особенно важна. Не каждый плохой исход означает плохое решение. Если судить решение только задним числом, мы научимся не точности, а суеверию.

Гибкость в решениях, твёрдость в границах

Ира работала бухгалтером в небольшом бизнесе. После очередного изменения требований владелец попросил её «немного помочь» с документом, который должен был скрыть часть реальной картины.

Он назвал это адаптацией к сложному времени.

Ира отказалась.

После этого ей пришлось искать другую работу. В тот момент это сделало жизнь менее устойчивой: доход оказался под угрозой. Зато в долгосрочной перспективе она сохранила профессиональное самоуважение и личные границы.

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.