АЛЕКС ДУМИНАЕВ

# ПРАВО НА ПОПЫТКУ

## Как двигаться к своим целям, когда сомневаешься, тревожишься и ошибаешься



Алекс Думинаев

# Право на попытку

«Автор»
2026

**Думинаев А.**

Право на попытку / А. Думинаев — «Автор», 2026

Ты строишь планы, но откладываешь первый шаг. Боишься ошибиться, а после неудачи слишком сурово судишь себя. Как двигаться дальше, если уверенности нет?«Право на попытку» — практическая книга о целях, обучении, ошибках и денежных решениях. Алекс Думинаев разбирает, как отличать факты от тревожных прогнозов, учитывать свои силы и обстоятельства, проверять идеи небольшими действиями и использовать полученный опыт.В книге — понятные объяснения, вымышленные учебные ситуации и 13 разделов практикума. Отдельная часть посвящена финансовой устойчивости: стоимости решений, полезности работы и разнице между выручкой и заработком. Ссылки на исследования сопровождаются объяснением границ их выводов.Для первого шага не обязательно перестать сомневаться. Можно начать с задачи, которую давно откладываешь.

© Думинаев А., 2026
© Автор, 2026

# Содержание

Содержание 8
Вступление. Не нужно сначала становиться другим человеком 10
Часть I. Увидеть, где ты находишься 11
Глава 1. Жизнь не обязана начинаться с понедельника 11
План, в котором нет места обычному дню 11
Что именно остановилось 11
Сколько работы взять на первый вечер 12
Обещание и договорённость 12
Попытка, которая принесла ответ 12
Применить к своему делу 12
Когда шаг приходится менять 13
Три остановки, которые выглядят одинаково 13
Оставить результат, с которым можно продолжить 14
Когда именно начать 14
Что записать после первой пробы 14
С чем двигаться дальше 15
Глава 2. Факт и история вокруг него 16
Сообщение из трёх слов 16
Три разных вопроса 16
Почему не стоит заменять страшную историю счастливой 16
Предположение иногда оказывается верным 17
Слова, после которых исчезают подробности 17
Не нужно превращать каждую мысль в судебное заседание 18
Одна ситуация на бумаге 18
Доказательство должно относиться к выводу 18
Подготовиться, не объявляя худшее неизбежным 19
Уточнение, которое не обвиняет заранее 19
Когда ответ пока не получить 19
Вечер Нины 20
Глава 3. Чего я действительно хочу 21
Цель, о которой приятно рассказывать 21
Чего именно хочется получить 21
Чужое мнение не делает желание автоматически чужим 21
Обычный вторник 22
Цена, которую не хочется вписывать в план 22
Проверка вместо торжественной клятвы 22
Желание богатства тоже стоит уточнить 23
Вопрос, который можно оставить открытым 23
Одна потребность и несколько путей 23
Две важные цели в одном расписании 24
Проверить желание без объявления новой личности 24
Когда ответ меняется 24
Записка самому себе 25
Глава 4. Что находится в моих руках 26
Письмо отправлено. Что теперь? 26
Влияние не равно распоряжению 26

Почему одного списка действий мало 26
Две крайности после отказа 27
Где заканчивается настойчивость 27
Карта одной задачи 27
Когда результат общий, а действия разные 28
Не брать ответственность за чужое настроение 28
Что делать с неопределённым ответом 29
Проверить карту по последствиям 29
Ожидание тоже нуждается в границе 29
Глава 5. С чего я начинаю 30
Часы, которых не было 30
Сначала описать, потом улучшать 30
Пять вопросов об исходной точке 30
Нулевой остаток — тоже результат подсчёта 31
Учебная неделя вместо нового образа жизни 31
Скрытая работа 31
Запас между планом и пределом 32
Что уже есть 32
Восемь часов курса и восемь часов жизни 32
Если занятие приходится прервать 33
Ресурс, который ещё не согласован 33
Что означает бесплатное 33
Сведения вместо новой обязанности следить за собой 34
Итог первой части 34
Часть II. Меньше жить в тревожных прогнозах 35
Глава 6. Когда предположение звучит как новость 35
Разговор, который уже случился в голове 35
Внутри одного опасения несколько предположений 35
Прогноз чувств тоже бывает неточным 35
Яркость картинки не показывает вероятность 36
Один план на случай трудности 36
Когда тревога требует ещё одной проверки 36
Два будущих сценария и сегодняшний день 37
Подготовиться к отказу, не проживая его заранее 37
Риск события и трудность переживания 37
Когда новый сценарий ничего не добавляет 38
Ошибка найдена — что менять в плане 38
Короткая записка перед разговором 38
Ответ, которого не было в репетиции 39
Глава 7. Полезная подготовка и бесконечное прокручивание 40
Час, после которого ничего не прибавилось 40
Не всякое возвращение к теме бесполезно 40
Четыре возможных результата размышления 40
Вопрос без условий ответа 41
Когда нужно, чтобы тебя выслушали 41
Два письма об одном разговоре 41
Рабочая остановка 42
Незакрытый вопрос можно оставить записанным 42
Попробовать на одной задаче 42

Глава 8. Не требовать от себя полной уверенности 44
Уверенность, которую нельзя получить заранее 44
Достаточно для какого действия 44
Некоторые знания появляются только в работе 44
Решение на ближайший этап 44
Что должно быть известно до начала 45
Срок решения — не приказ игнорировать новое 45
Когда проба становится постоянной обязанностью 45
Как оценить решение после результата 46
Конец ознакомительного фрагмента. 47

# Алекс Думинаев
# Право на попытку

Алекс Думинаев

Право на попытку

*Как двигаться к своим целям, когда сомневаешься, тревожишься и ошибаешься*

Ситуации и персонажи в учебных примерах вымышлены. Исследования помогают разобраться в отдельных вопросах, но не доказывают эффективность книги в целом. Эта книга не заменяет индивидуальную медицинскую, психологическую, юридическую или финансовую помощь.

# Содержание

Вступление. Не нужно сначала становиться другим человеком
Часть I. Увидеть, где ты находишься
Глава 1. Жизнь не обязана начинаться с понедельника
Глава 2. Факт и история вокруг него
Глава 3. Чего я действительно хочу
Глава 4. Что находится в моих руках
Глава 5. С чего я начинаю
Часть II. Меньше жить в тревожных прогнозах
Глава 6. Когда предположение звучит как новость
Глава 7. Полезная подготовка и бесконечное прокручивание
Глава 8. Не требовать от себя полной уверенности
Глава 9. Что делать с реальным риском
Глава 10. Когда собственных усилий недостаточно
Часть III. Выбрать цель, которую можно выполнять
Глава 11. Цель должна помещаться в жизнь
Глава 12. Как выглядит результат
Глава 13. От результата к ближайшей задаче
Глава 14. План для обычного дня
Глава 15. Как пересматривать цель
Часть IV. Учиться, пока ещё не умеешь
Глава 16. Разрешить себе быть начинающим
Глава 17. Учиться через выполнение
Глава 18. Проверять понимание
Глава 19. Задавать вопросы и просить обратную связь
Глава 20. Сохранять любопытство
Часть V. Ошибаться и оставаться на своей стороне
Глава 21. Что именно не получилось
Глава 22. Когда ошибка исправлена, а переживание осталось
Глава 23. Исправить то, что можно
Глава 24. Цена следующей попытки
Глава 25. Чужая оценка и собственное решение
Часть VI. Продолжать в реальной жизни
Глава 26. Среда, которая облегчает работу
Глава 27. Возвращение после пропуска
Глава 28. Работа, отдых и ограничения
Глава 29. Замечать изменения честно
Глава 30. Следующий этап
Часть VII. Деньги, которые расширяют выбор
Глава 31. Сколько стоит твоё «достаточно»
Глава 32. За что люди готовы платить
Глава 33. Рост дохода без ставки всей жизнью
Глава 34. Когда больше денег не означает больше свободы
Глава 35. Долгая дистанция
Практикум. Решения в обычной жизни
Практикум 1. Работа, которую страшно искать
Практикум 2. Язык, который остаётся в приложении

Практикум 3. Проект с тремя авторами и одним словом «готово»
Практикум 4. Занятие, которое стало второй работой
Практикум 5. Замечание, после которого хочется всё переделать
Практикум 6. Заказ, который выглядит спасением
Практикум 7. Выбор, который хочется исследовать бесконечно
Практикум 8. Возвращение к незавершённой работе
Практикум 9. Готовый ответ, который ещё нужно проверить
Практикум 10. Просьба, которая оказалась слишком большой
Практикум 11. Что означает «доказано исследованием»
Практикум 12. Удачная неделя, которую нельзя повторить
Практикум 13. Собрать собственный следующий этап
Заключение. Право продолжать
Примечания и источники

# Вступление. Не нужно сначала становиться другим человеком

Возможно, у тебя есть дело, к которому ты давно собираешься приступить. Выучить язык. Освоить новую профессию. Закончить работу, которую постоянно отодвигаешь. Поговорить о том, что давно беспокоит. Иногда даже выбрать дело трудно: хочется изменить слишком многое сразу.

Ты представляешь человека, которому это удаётся. Он спокойно начинает, не отвлекается, понимает, куда идёт. У него будто есть качество, которого тебе пока не хватает. Поэтому к первоначальной задаче добавляется ещё одна: сначала нужно стать таким человеком.

И вот вместо первого урока появляется ожидание уверенности. Вместо черновика — поиск правильного состояния. Вместо разговора — очередная мысленная репетиция, в которой ты заранее слышишь отказ.

Эта книга предлагает начать с более скромного вопроса: что можно сделать в сегодняшних обстоятельствах?

Ответ иногда окажется маленьким. Открыть задание и выяснить, чего ты не понимаешь. Уточнить стоимость обучения. Написать три предложения. Узнать, кому можно задать вопрос. Иногда разумным решением будет отдохнуть, попросить помощи или отказаться от нагрузки, которую сейчас невозможно выдержать.

Здесь не будет обещания, что мысли управляют событиями. Можно внимательно подготовиться и получить отказ. Можно стараться и столкнуться с нехваткой денег. Можно выбрать хорошую цель и обнаружить, что она требует больше времени, чем предполагалось. Мы будем учитывать это, когда станем планировать действия.

Не будет и требования никогда не огорчаться. Если тебе важно то, что ты делаешь, неудача может задеть. Право на попытку включает право не радоваться её результату. Вопрос в том, что произойдёт дальше: сможешь ли ты разобраться в случившемся, получить поддержку и принять следующее решение.

Читая, не пытайся выполнять всё подряд. Выбери одну ситуацию из своей жизни. Пусть она станет рабочим примером. Не самую болезненную и не такую, где ошибка грозит серьёзным ущербом. Для начала подойдёт обычное дело, которое ты откладываешь и к которому хочешь вернуться.

Мы будем рассматривать его с разных сторон: чего ты хочешь, что известно, что ты предполагаешь, какой шаг доступен, что получилось после попытки. Записывать ответы можно, если это помогает. Красивый блокнот и особое время суток для этого не нужны.

Ты можешь спорить с примерами. Можешь обнаружить, что какой-то способ тебе неудобен. Это повод уточнить условия, а не доказательство твоей неспособности меняться.

И ещё одна граница: эта книга посвящена саморазвитию, а не лечению. Если тревога существенно мешает спать, работать или жить, разговор со специалистом может быть важнее очередного задания. Обращение за помощью не нужно заслуживать самостоятельными попытками.

Начнём с дела, которое ты собирался сделать давно.

# Часть I. Увидеть, где ты находишься

# Глава 1. Жизнь не обязана начинаться с понедельника

## План, в котором нет места обычному дню

Илья решил освоить электронные таблицы, чтобы брать на работе более сложные задачи. В воскресенье вечером он нашёл курс и составил расписание: каждый день по полтора часа.

Расписание выглядело убедительно. У него были точное время, список уроков и дата окончания. Илья почувствовал облегчение: теперь понятно, что делать.

В понедельник он задержался на работе. Во вторник занимался домашними делами. В среду открыл первый урок, но выяснил, что часть объяснений ему непонятна. Он потратил двадцать минут на поиск нужной кнопки и закрыл программу.

В четверг Илья уже не думал о кнопке. Он думал о себе: «Я опять ничего не довёл до конца».

Обрати внимание, как изменилась задача. Сначала нужно было научиться нескольким операциям в программе. Затем возникло конкретное затруднение: непонятный интерфейс. Но к четвергу предметом разбирательства стал весь характер Ильи.

С характером за вечер разобраться трудно. С кнопкой — иногда возможно.

Это не означает, что причиной любого промедления бывает слишком большой план. Илья мог выбрать неподходящий курс. Мог обнаружить, что задачи с таблицами ему неинтересны. Мог быть настолько перегружен, что учёбе действительно некуда поместиться. Пока мы этого не знаем. Фраза «я ничего не довожу» скрывает эти разные объяснения под одной оценкой.

Чтобы понять, что произошло, нужно уточнить, что именно Илья пытался сделать.

## Что именно остановилось

Сравним два описания.

«У меня нет дисциплины».

«На этой неделе я дважды не нашёл времени на урок, а в третий раз остановился, потому что не понял, как повторить действие преподавателя».

Второе описание длиннее, зато с ним можно работать. Здесь есть два разных препятствия: время и объяснение. Для каждого можно искать свой ответ. Возможно, нужно выбрать более короткое занятие. Возможно, найти урок для начинающих. Возможно, сначала договориться о свободном вечере дома.

Первое описание не говорит, что менять. Оно лишь предлагает плохо о себе думать.

Попробуй вспомнить своё отложенное дело. На каком действии оно остановилось? Не «я не занимаюсь собой», а «я не выбрал программу занятий». Не «я боюсь людей», а «я не отправил письмо с вопросом». Не «я не умею учиться», а «после просмотра урока не смог выполнить задание без подсказки».

Точное описание не обязано сразу приносить облегчение. Его задача скромнее: показать место, где можно что-то выяснить или изменить.

## Сколько работы взять на первый вечер

Илья может решить, что теперь обязан учиться по три часа: нужно наверстать упущенное и доказать себе, что он настроен решительно. Но прежде стоит выяснить, почему не удалось заниматься полтора.

Для следующей попытки он выбирает другую задачу: создать небольшую таблицу расходов и сложить пять чисел с помощью формулы. Он ещё не умеет работать в программе. Зато после этой попытки сможет сказать, получилось ли выполнить конкретную операцию и где понадобилась помощь.

Размер шага выбирается по обстоятельствам. Иногда доступны десять минут. Иногда можно выделить два часа. Нет особой добродетели в том, чтобы делать всё крошечными порциями. Нужно подобрать объём, который помогает работать и оставляет понятный результат.

## Обещание и договорённость

«Я больше никогда не буду откладывать» звучит внушительно. Проверять такое обещание придётся всю оставшуюся жизнь. Первый же пропуск будто отменяет его целиком.

Попробуй вместо этого заключить с собой ограниченную договорённость. Например: «В четверг после ужина я открою урок и попробую повторить одну формулу. Если застряну, запишу вопрос, который не смог решить».

Такая конкретизация близка к изучаемым планам «если — то»: заранее связать ситуацию с действием. Их полезность в среднем подтверждалась в метаанализе [4], хотя это не гарантия выполнения любого плана.

Если четверг сорвался, появится новый вопрос: что произошло? Срочная работа? Неподходящее время? Нежелание начинать? Невозможно честно ответить одинаково на все эти случаи.

## Попытка, которая принесла ответ

В четверг Илья всё-таки открыл таблицу. Формула выдала ошибку. Он сравнил свой пример с уроком и заметил другой знак между числами. Исправил его. Результат появился.

Это не история о человеке, который за один вечер изменил жизнь. На следующий день Илья мог снова устать. Курс мог оказаться длинным и неудобным. Но теперь у него было одно выполненное действие и более точное представление о работе.

Если бы формула не заработала, попытка всё равно могла бы закончиться конкретным вопросом для преподавателя. При этом не стоит изображать любой неудачный результат как победу. Иногда мы действительно теряем время и остаёмся недовольны. Полезно только не добавлять к этой потере вывод о своей полной неспособности.

## Применить к своему делу

Выбери небольшую, безопасную задачу, которую давно откладываешь. Ответь на следующие вопросы своими словами.

1. Какой результат мне нужен и почему он имеет значение именно для меня?
2. Какое конкретное действие я пока не выполнил?
3. Что мешает: нехватка знаний, времени, средств, поддержки или что-то другое?
4. Что я могу попробовать в ближайшее доступное время?

5. По каким признакам я пойму, что попытка состоялась, даже если результат будет неидеальным?

Если сейчас нельзя выполнить задачу, можно выяснить условия её выполнения. Например, вместо покупки дорогого курса — узнать программу и требования к начинающим. Вместо увольнения — проверить требования к вакансии. Такая проверка должна уменьшать неизвестность, а не бесконечно откладывать решение.

После попытки достаточно трёх коротких ответов: что сделано, где возникло затруднение, что имеет смысл делать дальше. Не нужно ежедневно писать характеристику собственной личности.

## Когда шаг приходится менять

Предположим, ты выбрал действие, но несколько раз к нему не приступил. Не спеши назначать ещё более строгий срок. Посмотри на само действие. Понятно ли, с чего начать? Есть ли нужные материалы? Действительно ли цель твоя? Какую другую обязанность пришлось бы отложить ради неё?

Иногда выясняется, что задача выглядит маленькой только на бумаге. «Отправить резюме» может включать поиск вакансии, восстановление дат работы, выбор формулировок и страх получить отказ. Тогда полезно разделить её на части, а не повторять себе, что это займёт пять минут.

Иногда проблема в доступных ресурсах. Если весь вечер занят уходом за близким, перестановка пунктов в расписании не создаст свободного часа. Возможно, сначала потребуется помощь. Возможно, срок достижения цели придётся увеличить.

Изменить план после встречи с реальностью — допустимое решение. Следить стоит за тем, чтобы изменение отвечало на конкретное препятствие. Иначе можно бесконечно улучшать расписание, не проверяя ни одного его варианта.

## Три остановки, которые выглядят одинаково

Представим трёх людей, у которых к вечеру остался нетронутым учебный файл. Со стороны результат один: никто не занимался. Но причины могут требовать совершенно разных действий.

Первый человек открыл задание и не понял ни одного термина. Он попытался разобраться, переходил по ссылкам и окончательно запутался. Ему может понадобиться более ранняя тема, понятный пример или помощь преподавателя. Совет «просто начни» не учитывает, что он уже начал.

Второй знает, что делать, но всё время редактирует первую строку. Он собирается показать работу и боится замечаний. Ему стоит определить статус версии и условия проверки: кому нужен черновик, что в нём уже должно быть, что пока допускается оставить незавершённым. Ещё один вводный урок может только отсрочить передачу результата.

Третий пришёл домой после внеплановой смены и занялся необходимыми семейными делами. Времени, на которое он рассчитывал, не осталось. Ему требуется изменить распределение задач или срок. Объяснение через страх оценки здесь может быть просто неверным.

Один и тот же совет нельзя назначать по внешнему признаку «не сделал». Сначала нужно узнать, где именно остановилось действие. Иногда причин несколько. Тогда полезно выбрать ту, которая сейчас закрывает доступ к следующему шагу.

## Оставить результат, с которым можно продолжить

Как отличить небольшой полезный шаг от занятия, которое только создаёт ощущение подготовки? Представь, что завтра продолжать будет другой человек. Что ты сможешь ему передать после сегодняшней работы?

Заполненный фрагмент, проверенный расчёт, найденный ответ, список конкретных вопросов — это след результата. Сообщение «я два часа собирался» описывает усилие, но почти не помогает продолжить.

Это сравнение не обесценивает трудность начала. Если человеку трудно даже открыть материал, такой шаг может иметь личное значение. Но для дальнейшей работы полезно постепенно связывать начало с содержанием задачи. Открыть файл, чтобы выбрать одну операцию; прочитать страницу, чтобы ответить на вопрос; написать человеку, чтобы уточнить условие.

Допустим, Илья закрыл таблицу после первой удачной формулы. Через неделю он может забыть, почему она сработала. Чтобы продолжение было проще, он сохраняет рядом исходные числа и короткую заметку: какую операцию проверил и где возникла ошибка. Теперь у него есть не только воспоминание об удачном вечере, но и пример, к которому можно вернуться.

Такая заметка нужна, если помогает следующему занятию. Не стоит оформлять подробный отчёт о каждом нажатии. Достаточно оставить то, без чего придётся повторно искать уже найденный ответ.

## Когда именно начать

Вернёмся к договорённости Ильи. «Заниматься вечером» оставляет несколько открытых решений. «После ужина открыть файл урока и повторить первую формулу» связывает знакомую ситуацию с конкретным действием.

Метаанализ 642 проверок обнаружил среднюю пользу планов «если — то», но также существенное публикационное смещение: положительные результаты небольших исследований были представлены непропорционально часто. В авторской версии статьи один из способов учёта этого смещения дал значительно меньшую, хотя и положительную, оценку эффекта [19]. Поэтому конкретный план стоит рассматривать как возможную помощь, а не надёжный способ обеспечить результат. Различия между условиями исследований тоже нельзя превращать в рецепт гарантированного личного успеха.

Для собственной задачи выбери момент, который реально наступает и который ты сможешь заметить. Затем действие, доступное в этот момент. Если для него нужны материалы, подготовь их. Если момент обычно занят обязательством, выбери другой или сначала согласуй изменение.

Не стоит писать десятки условных правил. Один проверяемый план легче оценить: момент наступил? действие было возможно? что произошло? Если условие оказалось неудачным, меняется условие, а не описание всей твоей личности.

## Что записать после первой пробы

Предположим, Илья выделил двадцать минут. Он открыл файл, повторил формулу, получил ошибку, нашёл объяснение и исправил её. Запись может быть короткой: «Формула выполнена. Путал знак разделения. Следующий раз проверить на другом наборе чисел».

Другой исход: он открыл файл и не смог найти исходные данные. Тогда запись будет иной: «Для задания нужен файл, которого нет в материалах. Написал преподавателю. До ответа можно пройти вводный пример».

Третий исход: он так и не приступил, потому что возникла срочная обязанность. Здесь полезно отметить, какой новый промежуток доступен, и проверить, был ли прежний план реалистичным. Не нужно искусственно превращать вечер в учебный успех. Он имел другой результат.

Во всех трёх случаях запись сохраняет сведения для продолжения. Она не должна звучать как характеристика ученика в личном деле.

## С чем двигаться дальше

Сегодня не нужно решать, насколько ты дисциплинированный человек. Можно выбрать одно дело и описать его так, чтобы стало понятно, что делать руками, словами или вниманием.

Илье не требовалось уверовать в новую версию себя. Ему требовалось открыть файл и разобраться с формулой. Другой человек на его месте мог бы решить, что сейчас учёба не помещается в жизнь, и сначала освободить время. В обоих случаях решение должно было учитывать обстоятельства.

Вернись к своему делу. Если убрать слова «всегда», «никогда» и «со мной всё понятно», что именно произошло? И какой вопрос теперь стоит перед тобой?

С этого вопроса и начнём следующую главу.

# Глава 2. Факт и история вокруг него

## Сообщение из трёх слов

В 16:42 на телефоне Нины появилось сообщение руководителя: «Завтра зайди, поговорим».

Она перечитала его. Потом ещё раз. Почему завтра? Почему нельзя написать сейчас? И почему без пояснения?

Через несколько минут у неё уже была версия: руководитель недоволен последним проектом. Ещё через десять — продолжение: её собираются заменить. К вечеру Нина мысленно объясняла семье, почему осталась без работы.

Сам разговор пока не состоялся.

В коротком сообщении не было ни темы, ни просьбы что-нибудь подготовить. Нина заполнила пробелы сама. К вечеру ей было трудно вспомнить, на каком месте слова руководителя закончились и началась её версия.

Посмотрим, что у Нины было к вечеру. Сообщение действительно существовало. Предстоящий разговор тоже. Недовольство начальника было предположением. Увольнение — ещё одним предположением, построенным на первом. Тревога при этом была настоящей.

Называя мысль предположением, мы не называем переживание выдуманным.

## Три разных вопроса

Когда ситуация задевает, полезно различать три вопроса: что произошло, что я об этом думаю и что со мной сейчас происходит.

На первый Нина могла ответить: «Руководитель попросил зайти завтра». На второй: «Я думаю, что он недоволен и хочет меня уволить». На третий: «Мне страшно, трудно сосредоточиться, хочется срочно выяснить причину».

Ни один ответ не нужно вычёркивать. Факт важен для решения задачи. Предположение показывает, чего она опасается. Переживание говорит о её состоянии. Но если соединить всё в одну фразу «меня увольняют», становится трудно понять, какую часть ситуации уже можно считать установленной.

Нина могла написать: «Подскажите, пожалуйста, к какому вопросу подготовиться?» Это не гарантировало немедленного ответа. Зато вопрос был связан с тем, чего она действительно не знала.

Допустим, руководитель ответил: «Обсудим нового клиента». Тогда версия об увольнении потеряла бы часть оснований. Допустим, он ответил: «Есть замечания к работе». Это уже более неприятная информация, но всё ещё не приказ об увольнении. А если бы он написал прямо о сокращении, задача изменилась бы: пришлось бы готовиться к реальному событию.

Уточнение нужно не ради обязательного хорошего ответа. Оно помогает выбирать действие по обстоятельствам.

## Почему не стоит заменять страшную историю счастливой

Можно предложить Нине думать, что её ждёт повышение. Но откуда мы это знаем? Такое объяснение приятнее, однако доказательств у него не больше.

Более точная мысль выглядит скромно: «Причина разговора пока неизвестна. Я могу уточнить тему и подготовить сведения о работе».

Это описание не обязательно обрадует Нину. Зато оно оставляет вопрос открытым до появления сведений.

В психологических исследованиях изучают когнитивную переоценку: изменение того, как человек понимает ситуацию. Метаанализ Томаса Уэбба, Элеанор Майлз и Паскаля Ширана показал, что способы изменения интерпретации могут влиять на эмоциональную реакцию; результаты различались между стратегиями и условиями [2]. Из этого не следует, что любую тревогу можно устранить правильной фразой. Тем более нельзя переносить результаты экспериментальных заданий на все жизненные кризисы.

Наш практический вопрос здесь проще: существует ли описание, которое лучше учитывает известное и неизвестное?

## Предположение иногда оказывается верным

Представь, что завтра Нина действительно услышала: договор не продлят. Не доказывает ли это, что её вчерашняя тревожная история была правильной?

Часть прогноза совпала с результатом. Но совпадение само по себе не показывает, что весь вечер мысленных споров помог подготовиться.

Стоит отдельно оценить прогноз и действие. Был ли риск увольнения? Да, возможно. Какие основания его оценивать существовали? Это нужно выяснить. Что помогло бы подготовиться? Собрать документы, уточнить условия договора, продумать вопросы, проверить ближайшие обязательства. Что давало многократное повторение «теперь всё разрушено»? Это отдельный вопрос.

К тому же будущее не закончилось на неприятном разговоре. У Нины могли появиться новые трудности, но заранее описать все последствия как неизбежную катастрофу всё равно нельзя.

Работа с мышлением не требует доказывать, что плохого не случится. Она позволяет точнее решать, с чем ты имеешь дело сейчас.

## Слова, после которых исчезают подробности

«Я провалился». «Мне нельзя доверять». «Все умеют, кроме меня». Подобные формулировки звучат окончательно, но часто не сообщают достаточно подробностей.

Что означает «провалился»? Не получил работу? Не ответил на два вопроса? Ошибся в расчёте? Не успел сдать проект? Для каждого случая продолжение будет своим.

Если ты ошибся в расчёте, нужно проверить последствия и исправить цифры. Если не получил работу, стоит оценить соответствие требованиям, качество подготовки и доступную обратную связь. А если допустил поступок, от которого пострадал другой человек, потребуется признание ответственности и, где возможно, возмещение ущерба.

Точность не делает случившееся безобидным. Она помогает не тратить всё внимание на одно и то же обвинение.

Предположим, ты забыл важную договорённость. Фраза «я подвёл человека» может справедливо описывать последствия. Следующее полезное уточнение: в чём именно, можно ли сейчас исправить положение, как предотвратить повторение? Фраза «я всегда всё порчу» не добавляет человеку, которого ты подвёл, никакой помощи.

## Не нужно превращать каждую мысль в судебное заседание

После знакомства с этим подходом легко увлечься проверками. Появилась тревожная мысль — нужно немедленно найти доказательства против неё. Она вернулась — проверить ещё раз. В итоге день уходит на внутренний спор.

Здесь мы не ставим задачу проверять всё, что приходит в голову. Полезно выбрать мысль, которая прямо влияет на важное решение. Например: «Я не отправляю заявку, потому что считаю отказ неизбежным». Такую связь можно рассмотреть.

А мысль «вдруг всё опять будет плохо», мелькнувшую во время мытья посуды, не обязательно подробно разбирать. Можно отметить, что это опасение о будущем, и вернуться к текущему занятию. Подобное отделение себя от трудной мысли и возвращение внимания к деятельности входит в подходы к совладанию со стрессом, описанные ВОЗ [1].

Если попытки анализировать мысли превращаются в изнурительное занятие, разумно не увеличивать число проверок, а обсудить происходящее со специалистом.

## Одна ситуация на бумаге

Возьми событие, которое неприятно, но не захватывает тебя целиком. Запиши его одним предложением. Затем отдельно — вывод, который из него получился.

Например:

Событие: «На три отправленных предложения пока никто не ответил».

Вывод: «Моя работа никому не нужна».

Теперь спроси: какие сведения потребуются, чтобы оценить именно этот вывод? Возможно, нужно знать, сколько времени прошло, тем ли людям отправлены предложения, понятно ли описана услуга, получены ли сообщения вообще. Не обязательно выяснять всё. Выбери один вопрос, на который можно получить полезный ответ.

Не нужно придумывать десять утешительных причин. Достаточно признать предел имеющихся данных: три сообщения без ответа ещё не рассказывают о всём рынке и обо всей твоей работе.

При этом есть и противоположная ошибка. Если десятки подходящих клиентов подробно объяснили, почему предложение им не подходит, нельзя бесконечно утешать себя тем, что они просто заняты. Новые сведения должны иметь право изменить план.

Цель упражнения — улучшать решение, а не защищать желаемую версию любой ценой. Оно является авторским учебным заданием, а не диагностическим тестом.

## Доказательство должно относиться к выводу

Нина могла перечислить, почему считает увольнение вероятным: руководитель вчера говорил коротко, на совещании не спросил её мнение, сегодня прислал сообщение без пояснения. Эти наблюдения существуют. Но все ли они достаточно точно указывают именно на увольнение?

Короткий разговор может иметь разные причины. Отсутствие вопроса на совещании тоже. Это не доказывает благоприятного исхода. Просто связь между наблюдением и конкретным выводом остаётся слабее, чем кажется в тревожном рассказе.

Теперь представим другие сведения: ей официально сообщили о сокращении отдела и назначили встречу по условиям завершения работы. В этом случае фраза «возможно, начальник просто занят» игнорировала бы важную информацию. Работа с мышлением должна позволять учитывать неприятные факты.

Полезно спрашивать не только «есть ли у меня хоть какие-то основания», но и «насколько эти основания различают мою версию и другие возможные объяснения». Для бытового решения не требуется формальная теория вероятностей. Достаточно не превращать неоднозначную деталь в окончательное доказательство.

## Подготовиться, не объявляя худшее неизбежным

Иногда человек боится, что спокойное описание ситуации будет самообманом. Кажется: если я заранее признаю худшее, то хотя бы не обманываю себя.

Но точность не измеряется неприятностью. Фраза «меня точно уволят» может быть так же необоснованна, как «меня точно повысят». Честный ответ «пока неизвестно» иногда труднее обоих, потому что не завершает историю.

Можно подготовиться к нежелательному исходу, не объявляя его установленным. Нина может проверить важные документы и продумать вопросы. Эти действия не требуют уверенности, что увольнение обязательно произойдёт.

Так различаются оценка и подготовка. Первая касается того, что мы считаем вероятным и почему. Вторая — того, что разумно сделать при имеющейся неопределённости. Иногда даже не самый вероятный исход заслуживает подготовки из-за серьёзности последствий.

## Уточнение, которое не обвиняет заранее

Есть разница между вопросами «почему вы хотите меня уволить?» и «к какому вопросу подготовиться?». Первый уже включает вывод. Второй запрашивает недостающую информацию.

То же происходит в обычных отношениях. «Почему ты меня игнорируешь?» предполагает намерение. «Ты видел сообщение? Мне нужен ответ до завтра» описывает наблюдаемое и потребность.

Такая формулировка не гарантирует доброжелательного разговора. Иногда человек действительно избегает ответа или ведёт себя нечестно. Но запрос без заранее назначенного мотива позволяет получить сведения, не выдавая догадку за факт.

Если важные договорённости систематически нарушаются, нужно оценивать последовательность действий, а не бесконечно искать утешительные объяснения. Точность относится и к повторяющимся неприятным наблюдениям.

## Когда ответ пока не получить

Предположим, руководитель недоступен до утра. Нина уже задала вопрос, но ответа нет. Здесь легко искать обходные подтверждения: пересматривать переписку, спрашивать коллег, толковать каждую деталь.

Коллега может знать тему встречи, а близкий человек — выслушать и поддержать. Это разная помощь. Разговор с близким не обязан приносить новые факты, чтобы быть ценным. Важно лишь не принимать его предположение о намерениях руководителя за подтверждённую информацию.

Можно признать предел: доступный вопрос задан, новые данные появятся позже. До этого остаётся жить вечер с неопределённостью. Это не обязанность чувствовать себя спокойно. Это решение не выдавать каждую новую догадку за обновление фактов.

Для своей ситуации попробуй закончить две фразы: «Чтобы изменить решение, мне нужно узнать…» и «До получения этого ответа я могу…». Если второе действие не связано с

проблемой, оно всё равно может быть частью обычной жизни, которую ожидание не должно полностью отменять.

## Вечер Нины

Вернёмся к сообщению. Представим, что ответа на уточняющий вопрос до конца дня не было. Нина сохранила краткие сведения о последнем проекте и решила, когда подойдёт завтра. После этого неизвестность осталась.

Это важный момент. Она сделала доступное и всё ещё могла тревожиться. Отсутствие спокойствия не означало, что подготовка не состоялась.

Теперь ей предстоял обычный вечер с неприятным ожиданием. Она могла поужинать, поговорить с близким, заняться домашними делами. Не потому, что исход обязательно будет хорошим. Просто до разговора оставалось время, и это время тоже принадлежало её жизни.

Иногда самый точный ответ звучит так: «Я пока не знаю». За ним может следовать вполне определённое действие.

# Глава 3. Чего я действительно хочу

## Цель, о которой приятно рассказывать

У Артёма была хорошая новость для любой встречи: он собирался открыть кофейню.

В его телефоне хранились фотографии светлых помещений, необычных чашек и деревянных столов. Он знал, как будет называться заведение. Представлял, где поставит стойку, какую музыку включит и как однажды скажет знакомому: «Заходи ко мне».

Когда знакомая предложила провести несколько утренних смен в её кафе, Артём удивился. Ему ведь нужно было заниматься своим проектом. Зачем стоять у чужой стойки?

Артём уже выбрал чашки, но ещё не знал, нравится ли ему работа за стойкой. Предложение знакомой поставило перед ним вопрос, которого не было на фотографиях: чем он хочет заниматься после дня открытия?

Образ результата и ежедневная деятельность могут вызывать разные чувства. Это нормально. Проблема начинается, если мы рассматриваем только красивую часть и принимаем решение, будто остального не существует.

## Чего именно хочется получить

За одной целью могут стоять разные желания. Для Артёма кофейня могла означать самостоятельность. Возможность делать приятное место. Доход. Признание. Выход из работы, на которой он чувствовал себя незаметным.

Нет необходимости немедленно выбрать единственный «правильный» мотив. Люди могут хотеть одновременно интересной работы и достойной оплаты. Вопрос в другом: способен ли выбранный путь дать то, ради чего ты собираешься им идти?

Если Артёму прежде всего нужен более предсказуемый доход, открытие заведения с постоянными расходами и неизвестным спросом требует особенно внимательной проверки. Если ему нравится создавать пространство, стоит познакомиться с обычной работой такого бизнеса. Если он хочет уйти от нынешнего руководителя, существуют и другие способы сменить условия труда.

Уточнение мотивов расширяет список решений. Оно не обязано уменьшать амбиции.

## Чужое мнение не делает желание автоматически чужим

В книгах о саморазвитии удобно проводить резкую границу: это твои желания, а это навязанные. В жизни границы сложнее.

Человек может выбрать профессию по совету родителей, а затем полюбить её. Может увидеть чужой проект и захотеть сделать свой. Может стремиться к признанию людей, чьё мнение ценит. Само влияние окружающих не делает выбор ошибочным.

Попробуй поставить вопрос иначе: могу ли я сейчас объяснить, почему считаю эту цель значимой, если временно убрать необходимость оправдываться перед кем-то?

Ответ «мне нужно обеспечить семью» вполне самостоятельный, даже если работа не приносит восторга. Ответ «это позволяет мне оставлять вечера свободными» тоже. Не каждая важная цель должна выглядеть как призвание.

Кеннон Шелдон и Эндрю Эллиот проверяли модель согласованности целей с интересами и ценностями человека на трёх продольных наборах данных. Такая согласованность была связана с более устойчивыми усилиями, достижением целей и благополучием [3]. Продольный

дизайн позволяет наблюдать изменения во времени, но не превращает любой найденный путь связи в доказанную причинную закономерность. И результат не означает, что личного интереса достаточно для успеха при любых условиях.

Для нас это основание внимательнее спрашивать «зачем мне это», а не объявлять любое затруднение признаком чужой цели.

## Обычный вторник

Вернёмся к кофейне. Артём хорошо представлял день открытия. Предложим ему описать обычный вторник через полгода.

Поставщик задержал часть заказа. Сотрудник заболел. В помещении что-то сломалось. Посетителей до обеда мало. Вечером нужно сверить расходы. Между этими делами бывают хорошие разговоры, довольные гости и ощущение, что ты создаёшь нужное место.

Этот вторник не является прогнозом. Он нужен, чтобы добавить в воображаемую картину повседневность. У любого занятия есть повторяющиеся задачи. Перед выбором полезно узнать их у людей, которые действительно выполняют такую работу, и по возможности попробовать доступную часть самостоятельно.

То же относится к языку, новой профессии, спорту и написанию книги. Хочется ли тебе только сказать «я написал книгу» или есть готовность переписывать неудачные страницы, проверять источники и замечать ошибки? Необязательно любить каждую из этих задач. Важно учитывать их стоимость временем и усилиями.

## Цена, которую не хочется вписывать в план

Цель занимает место. Иногда буквально: обучение займёт два вечера, которые раньше принадлежали отдыху или семье. Иногда финансово: для проекта потребуются средства, которые нельзя одновременно потратить на другое.

Если цель кажется бесплатной, возможно, её цена просто ещё не названа.

Представь, что ты хочешь одновременно освоить язык, увеличить доход, регулярно тренироваться и начать большое творческое дело. Каждая цель сама по себе разумна. Но расписание должно выдержать их вместе.

Вместо вопроса «почему я не могу всё?» попробуй спросить: «Что я выбираю первым на ближайший период, а что сознательно оставляю на потом?»

Выбор не определяет твою жизнь навсегда. Он определяет, куда уйдут ограниченные ресурсы сейчас. Если через месяц условия изменятся, приоритет можно пересмотреть.

Особенно важно назвать цену, которую ты платить не согласен. Например, систематически не спать ради подработки. Или вкладывать в эксперимент деньги, без которых невозможно оплатить обязательные нужды. Эта граница помогает сравнивать варианты. Она не делает человека недостаточно смелым.

## Проверка вместо торжественной клятвы

Артём может провести несколько смен в кафе, поговорить с владельцами, посчитать расходы и выяснить требования к помещению. Эти действия не равны открытию бизнеса. Они дают материал для решения.

Предположим, после смен он обнаружил, что ему нравится общение с посетителями, но не подходит режим работы. У него появилась новая информация. Можно изменить формат проекта, искать другую роль или отказаться от идеи.

Другой вариант: ему понравилось больше, чем он ожидал, а расчёты выявили недостаток средств. Тогда задача — не убеждать себя в смелости, а разбираться с ресурсами и допустимыми вариантами.

Проверка особенно полезна, когда её результат имеет право оказаться неудобным. Если заранее решено, что любая информация будет доказательством необходимости продолжать, это уже не проверка.

## Желание богатства тоже стоит уточнить

Допустим, твоя цель — стать богатым. Не будем ни высмеивать её, ни объявлять поверхностной. Деньги могут иметь огромное практическое значение. Но слово «богатый» пока мало говорит о результате.

Ты хочешь перестать занимать до следующего поступления? Иметь возможность отказаться от неподходящей работы? Купить жильё? Обеспечить близкого? Создать крупный бизнес? Получать больше человека, с которым себя сравниваешь?

Для этих задач потребуются разные решения. Некоторые можно приблизить без превращения в очень состоятельного человека. Другие действительно требуют большого капитала и длительного времени.

Мы подробно вернёмся к этому в части о деньгах. Пока полезно закончить фразу: «Мне нужны большие финансовые возможности, чтобы…» Затем описать хотя бы одно изменение, которое можно будет заметить в реальной жизни.

## Вопрос, который можно оставить открытым

Не у всех есть ясная большая цель. Иногда человек настолько занят обязательствами, что вопрос о желаниях вызывает раздражение. Иногда интересы меняются. Иногда после потери или трудного периода достаточно вернуть привычную жизнь.

Не нужно выдумывать грандиозный ответ ради соответствия книге о саморазвитии. Можно выбрать задачу исследования: познакомиться с несколькими видами работы, попробовать короткое занятие, поговорить с человеком из интересующей области.

Важно, чтобы исследование когда-нибудь давало промежуточное решение. Например: это занятие пока оставляю, к этому возвращаюсь позже, эту возможность изучаю глубже. Бесконечный сбор вариантов тоже занимает время.

## Одна потребность и несколько путей

Артём начал с конкретного образа: своя кофейня. Попробуем временно отделить его от того, что он хотел получить. Самостоятельность? Работу с людьми? Возможность создавать уютное пространство? Более высокий доход?

Каждая из этих потребностей может иметь несколько путей. Это не означает, что кофейня обязательно неправильна. Но сравнение вариантов позволяет увидеть, какие свойства она действительно даёт, а какие только приписаны красивому образу.

Например, собственный бизнес может давать больше решений, но одновременно создавать обязательства перед клиентами, работниками и арендодателем. Желание полной свободы от чужих требований в таком пути может не осуществиться. Работа с людьми тоже бывает разной: дружеская беседа с гостем и разбор претензии — части одной деятельности.

Можно составить несколько возможных способов приблизиться к важному изменению и сравнить их по реальным условиям. Не нужно выбирать навсегда. Для начала достаточно определить, какой вариант стоит исследовать первым и какие сведения помогут его оценить.

## Две важные цели в одном расписании

Артём хотел открыть кофейню и проводить больше вечеров дома. Пока обе цели жили в воображении, они друг другу не мешали. Но знакомая объяснила, что в её заведении именно вечером часто нужно подменять сотрудника, принимать поставку или разбираться с неисправностью. Для Артёма это стало вопросом о формате работы, а не о силе желания.

Он мог изучить заведение с другим режимом, заранее выяснить возможности найма управляющего или отложить открытие. У каждого варианта появлялись свои расходы и ограничения. Нельзя было просто записать «делегирую» и считать вечера свободными: требовались человек, оплата и понятный круг задач.

Попробуй сопоставить две собственные цели, которые претендуют на одно время или одни деньги. В чём именно они пересекаются? Можно ли развести этапы? Какое условие нужно изменить, чтобы они помещались рядом? Если совместить их сейчас нельзя, выбор приоритета будет конкретным решением о ближайшем периоде.

Не всякий конфликт удаётся устранить удачным расписанием. Иногда приходится признать потерю: выбранный путь временно отдаляет другое важное дело. Это неприятная часть выбора, которую лучше назвать до принятия обязательств.

## Проверить желание без объявления новой личности

Артём мог пойти на несколько согласованных смен или подробно изучить повседневную работу заведения, не объявляя всем, что теперь он предприниматель. Такая проба не требует менять биографию заранее.

Это бывает полезно и в других областях. Можно написать несколько страниц, прежде чем решать, станешь ли писателем. Выполнить учебную задачу, прежде чем обещать новую карьеру. Познакомиться с предметом, прежде чем покупать всё оборудование.

Проба должна уважать правила деятельности и интересы других. Нельзя выдавать себя за квалифицированного специалиста ради проверки собственного интереса. Но часто существует допустимый учебный или наблюдательный формат.

После пробы оценивай не только удовольствие. Какие задачи оказались значимыми? Что было неприятно, но приемлемо? Что не соответствует твоим условиям? Интерес может сосуществовать с трудностью. Одного чувства недостаточно, чтобы описать весь путь.

## Когда ответ меняется

Допустим, месяц назад Артём хотел кофейню, а после знакомства с работой решил иначе. Это не обязательно означает, что он обманул себя или окружающих. Появились сведения, которых не было при первом выборе.

Изменение цели требует большей аккуратности, если уже приняты обязательства. Нужно сообщить участникам, выполнить договорённости или согласовать выход. Но личное желание не обязано оставаться неизменным только ради последовательной истории о себе.

Можно сохранить то, что оказалось важным, и искать другой способ. Можно взять время без немедленной новой цели. Подробно пересмотр мы обсудим позже; сейчас достаточно оставить у проверки право изменить первоначальное решение.

Для своей цели задай вопрос: «Какое открытие могло бы убедить меня выбрать другой путь?» Если такого открытия не существует даже в принципе, возможно, сейчас ты защищаешь решение сильнее, чем исследуешь его условия.

## Записка самому себе

Составь короткое описание выбранной цели в свободной форме. В нём должно быть понятно, что ты хочешь изменить, почему это важно, как выглядит повседневная работа над этим и чем придётся поступиться. Добавь один вопрос, на который пока нет ответа, и доступный способ его проверить.

Не оценивай искренность по силе эмоций. Сегодня цель может не вызывать воодушевления. Важнее, можешь ли ты спокойно объяснить её смысл и принять связанные с ней задачи.

Если в записке всё сводится к словам «иначе я никто», задержись на этом месте. Что конкретно ты хотел бы получить помимо доказательства собственной ценности? Доход? Навык? Свободу распоряжаться временем? Признание определённой работы? Эти вещи можно обсуждать и планировать гораздо точнее.

Артём в нашей истории согласился на пробные смены. Чем закончится его решение, пока неизвестно. Но теперь между красивой фотографией и открытием кофейни появилась настоящая работа по выбору.

Твоя цель тоже заслуживает знакомства с реальностью.

# Глава 4. Что находится в моих руках

## Письмо отправлено. Что теперь?

Спустя несколько занятий Илья подготовил учебный пример и решил попросить руководителя о небольшой задаче, в которой можно применить освоенные формулы. Он написал письмо, приложил пример и нажал «Отправить».

Через пять минут проверил почту. Потом ещё раз. К обеду ему казалось, что молчание стало длиннее самого рабочего дня.

Вечером он отредактировал отправленный пример у себя на компьютере. Исправил заголовок. Переставил столбцы. Подумал, не послать ли новую версию. Снова посмотрел почту.

Снаружи всё выглядело как работа над целью. Но что из этого действительно могло повлиять на ответ?

Подготовка понятного примера — могла. Выбор подходящей задачи — тоже. Уточнение спустя разумное время — возможно. Проверка почты каждые пять минут не заставляла руководителя принимать решение быстрее.

Письмо уже было отправлено, а Илья продолжал действовать так, будто ответ зависел от следующего обновления почты.

## Влияние не равно распоряжению

Разделим задачу на несколько участников. Илья отвечает за своё предложение: его содержание, уместность, качество приложенной работы. Руководитель решает, есть ли подходящая задача, время на объяснения и возможность передать её новичку. На решение влияют также сроки проекта, потребности отдела и другие обстоятельства.

Илья может сделать предложение более подходящим для отдела. Но обещать себе чужое согласие он не может.

Это различие полезно в переговорах, учёбе, поиске работы, отношениях и продаже услуг. Ты можешь подготовить ясное сообщение, но не распоряжаешься вниманием получателя. Можешь освоить материал, но не выбираешь все вопросы на экзамене. Можешь извиниться и исправить ущерб, но не назначаешь срок, когда другой человек обязан снова доверять.

Такой взгляд не освобождает от ответственности. Он помогает определить её предмет. За что конкретно ты отвечаешь? Что можешь предложить? На что потребуется согласие? Какие условия вообще не зависят от участников разговора?

## Почему одного списка действий мало

Из этого легко сделать поспешный вывод: раз я не управляю результатом, достаточно хорошо выполнять свою часть, а остальное меня не касается.

Но результат всё-таки касается тебя. Если письма месяцами не дают отклика, нужно оценить адресатов и содержание. Если часы учёбы не превращаются в умение решать задачи, стоит проверить способ обучения. Если работа не приносит необходимого дохода, число затраченных усилий не отменяет финансовую проблему.

Полезно держать рядом два вида сведений. Первый — что ты сделал. Второй — что изменилось после этого.

Для Ильи это может выглядеть так: отправил одно предложение с примером; ответ пока не получен. Через несколько дней: уточнил возможность; получил отказ из-за отсутствия подходящей задачи. Позже: договорился вернуться к вопросу после завершения текущего проекта.

Отказ всё ещё неприятен. Но теперь можно выбрать продолжение. Искать практику в другом месте. Уточнить, какие навыки понадобятся позже. Не рассчитывать на эту возможность в ближайшее время.

В метаанализе Бенджамина Харкина и коллег, объединившем 138 экспериментальных исследований, вмешательства, усиливавшие отслеживание продвижения к цели, в среднем улучшали её достижение [8]. Это поддерживает полезность наблюдения за ходом работы. Исследование не означает, что нужно постоянно измерять себя или что любой ежедневный отчёт полезен.

Наш практический вывод: собирать достаточно сведений для следующего решения. Частоту наблюдения стоит выбирать под задачу.

## Две крайности после отказа

Представим два ответа Ильи самому себе.

Первый: «Если бы я был действительно способным, мне бы поручили эту работу».

Второй: «Всё решают связи, от меня ничего не зависит».

Оба объяснения избавляют от разбора подробностей. В первом случае вся причина помещается в личность Ильи. Во втором — полностью исчезает из области его влияния. Но нам пока неизвестно, насколько хорош был пример, что происходило в отделе и какие альтернативы существовали.

Более полезное объяснение может быть смешанным: пример подходил для начального уровня, но сейчас отделу нужен опытный специалист; Илья мог лучше уточнить требования, а решение о составе команды всё равно принимал другой человек.

У смешанного объяснения нет драматической простоты. Зато у него есть продолжение: узнать требования, добрать конкретный навык, искать задачи соответствующего уровня.

## Где заканчивается настойчивость

Нам нравится считать продолжение признаком силы. Однако у настойчивости есть предмет. Продолжать учиться после одного отказа и ежедневно писать человеку, который ясно отказался от общения, — разные действия.

Право другого человека на отказ не является препятствием, которое обязательно нужно преодолеть. Влияние имеет границы, в том числе этические.

В деловой ситуации можно уточнить, когда уместно вернуться к вопросу. Если согласия на продолжение нет, следует искать другие возможности. В личном разговоре можно выразить просьбу и выслушать ответ. Если ответ неприятен, дальнейшая работа может состоять в собственном решении: оставаться ли в таких условиях, менять ли договорённости, обращаться ли за поддержкой.

Уважение к чужому решению не требует согласиться, что оно справедливо или удобно. Оно требует признать, что оно не принадлежит тебе.

## Карта одной задачи

Возьми дело, исход которого зависит не только от тебя. Раздели лист на три части: «Могу выполнить», «Могу предложить или согласовать», «Нужно учитывать».

В первую часть помести действия, доступные при нынешних условиях. Во вторую — вопросы, требующие участия других людей. В третью — обстоятельства, которые не меняются твоим решением сейчас.

Например, при подготовке к собеседованию можно изучить описание вакансии и подготовить рабочий пример. Можно попросить уточнить формат встречи. Нужно учитывать конкуренцию, потребности работодателя и отсутствие гарантии найма.

Границы не всегда постоянны. То, что невозможно одному, иногда доступно с помощью коллег, семьи или профессионального объединения. Обстоятельство, которое нельзя изменить сегодня, может поддаваться влиянию на длинной дистанции. Поэтому карта описывает текущую ситуацию, а не устройство всей твоей жизни.

Заверши её одним решением: что я делаю следующим и каких сведений жду, прежде чем пересматривать план?

## Когда результат общий, а действия разные

Представим, что Илье поручили подготовить отчёт вместе с коллегой. Илья отвечает за расчёт, коллега — за исходные сведения. Срок общий. За день до передачи часть данных не готова.

Если Илья говорит себе «чужая работа вне моего контроля», он верно замечает границу непосредственного действия, но ещё не решает совместную задачу. Можно уточнить, что задерживается, предупредить о влиянии на срок, предложить промежуточную версию или согласовать другой объём. Нельзя самостоятельно создать недостающие факты, зато можно сделать зависимость видимой.

Другая крайность — молча взять на себя всю чужую часть, не выясняя, возможно ли её выполнить и что будет с остальными обязанностями. Иногда помощь уместна. Но автоматическое спасение каждого этапа может скрывать устройство проблемы: участники продолжают рассчитывать на срок, который поддерживается необъявленной дополнительной работой одного человека.

Общий результат требует обмена сведениями. Граница ответственности помогает этому обмену, когда названы действия, сроки и последствия задержки. Она мешает, если используется только как способ перестать замечать общую задачу.

Илья мог написать: «Для проверки расчёта мне нужны эти данные до такого времени. Если они поступят позже, потребуется изменить срок или объём. Что сейчас реально?» Это вопрос о совместном решении, а не требование управлять чужим днём.

## Не брать ответственность за чужое настроение

В разговоре руководитель может выглядеть раздражённым. Илья способен говорить ясно, не нападать и учитывать уместность момента. Но он не может гарантировать, что после разговора собеседник будет доволен.

Иногда человек незаметно добавляет к любой просьбе условие: другой должен согласиться без недовольства. Тогда даже обоснованное обсуждение становится почти невозможным. Нужно заранее знать ответ и ещё убедиться, что он будет произнесён подходящим тоном.

Полезно разделить содержание договорённости и эмоциональную реакцию. Если просьба отклонена, нужно понять решение. Если человек согласен, но недоволен, это тоже отдельные сведения. Можно уточнить, есть ли нерешённый вопрос, не предполагая обязанность немедленно устранить любое чужое раздражение.

Это не разрешение игнорировать воздействие своих слов. Грубость, давление и нарушение договорённостей требуют внимания. Но ответственное общение не включает полного управления чувствами собеседника.

## Что делать с неопределённым ответом

Ответ «посмотрим» может означать разные вещи. Иногда решение действительно ещё не принято. Иногда человек не хочет обещать. Иногда это способ закончить разговор. Догадаться без дополнительных сведений трудно.

Если от ответа зависит твоя работа, можно уточнить, когда станет известно больше и следует ли пока рассчитывать на участие. Если точного срока нет, не записывай неопределённость как подтверждённый ресурс.

Илья мог продолжать учиться, не считая будущую задачу уже полученной. Так сохраняется возможность, но план не становится зависимым от обещания, которого никто не давал.

Полезно иметь альтернативное действие, которое не требует этого ответа. Не обязательно сразу искать замену человеку или отвергать сотрудничество. Иногда достаточно продолжить независимую часть работы и обозначить момент пересмотра.

## Проверить карту по последствиям

Вернись к трём частям карты: доступное действие, согласование, учитываемые обстоятельства. Для каждого важного пункта спроси, что случится, если оставить его без внимания.

Если не отправить вопрос, ответа может не появиться. Если не сообщить о задержке, другой участник продолжит планировать по прежним условиям. Если пытаться изменить то, что сейчас недоступно, можно потратить время, нужное для доступной части.

Такая проверка помогает выбирать не просто действия, которые находятся в твоих руках, а те, которые имеют отношение к результату. Можно полностью управлять цветом папки и почти не приблизиться к делу. Можно задать один точный вопрос и существенно изменить дальнейший план.

Карта нужна для решения, а не для аккуратного распределения всех событий по категориям. Если после её составления следующий шаг остался неясным, выбери один незакрытый вопрос и начни с него.

## Ожидание тоже нуждается в границе

Илья мог договориться с собой проверить ответ в конце рабочего дня, а к вопросу о повторном обращении вернуться через несколько дней с учётом обычного темпа переписки в отделе. Универсального правильного срока здесь нет.

Смысл договорённости — перестать каждый раз заново решать, не пора ли уже что-то сделать. Если появятся новые обстоятельства, её можно изменить.

Освободившееся внимание не обязательно немедленно вкладывать в следующую задачу. Можно заниматься обычной работой, отдыхать, быть с близкими. Цель, по которой сейчас ожидается ответ, не получает права занимать весь день.

Через два дня руководитель всё-таки написал: сейчас новой задачи нет, но пример понятен; в следующем месяце можно обсудить небольшой отчёт. Илья не получил желаемого сразу. Он получил информацию и возможность продолжения.

До следующего разговора оставался месяц. Илья мог выбрать ещё одно учебное задание и продолжать обычную работу. Возможность отчёта он сохранил в планах как неподтверждённую — руководитель пока предложил лишь вернуться к обсуждению.

# Глава 5. С чего я начинаю

## Часы, которых не было

Лена решила сменить профессию и нашла программу обучения. В описании значилось: восемь часов в неделю. Это показалось немного. В неделе ведь сто шестьдесят восемь часов.

Она составила расписание: два часа вечером во вторник и четверг, четыре — в субботу. Первую неделю почти выполнила. На второй суббота ушла на семейные дела. На третьей вечером она дважды уснула над уроком.

— Я просто не умею собраться, — сказала Лена.

Лена решила восстановить, на что ушла прошедшая неделя. Работа и дорога занимали большую часть дня. Дома были приготовление еды, покупки, помощь ребёнку с уроками, звонки по семейным вопросам. Суббота и до появления курса была занята делами, которые семья не могла просто отменить.

Восемь часов существовали в расписании, но не были освобождены в жизни.

## Сначала описать, потом улучшать

Когда мы оцениваем свои ресурсы, легко сразу начать торг с действительностью. Дорога занимает час? Буду учиться в дороге. Вечером устал? Постараюсь сильнее. Не хватает выходных? Встану раньше.

Некоторые решения действительно могут сработать. Но сначала полезно получить исходное описание без улучшений. Как сейчас устроен обычный день? Где требуется твоё присутствие? Какие промежутки действительно доступны? Что обычно происходит после работы?

В дороге можно слушать объяснение, если условия позволяют. Но это не обязательно заменяет практическую работу за компьютером. Полчаса перед сном существуют на часах, однако могут плохо подходить для сложного задания. Время и пригодность времени — не одно и то же.

Лене не нужно было доказывать, что она занята больше всех. Ей требовалось понять, какая программа обучения помещается в её обстоятельства и что придётся изменить ради выбранной.

## Пять вопросов об исходной точке

Первый вопрос — о времени. Не сколько часов хотелось бы иметь, а какие промежутки можно использовать без постоянного конфликта с необходимыми делами.

Второй — о средствах. Какие расходы потребуются сейчас и позже? Входит ли в цену всё необходимое? Что произойдёт, если обучение займёт больше времени? Эти вопросы не предсказывают неудачу; они помогают увидеть условия решения.

Третий — о знаниях и инструментах. Есть ли базовая подготовка, подходящая техника, доступ к материалам? Иногда «я медленно учусь» означает, что пропущено вводное объяснение или не работает нужная программа.

Четвёртый — о текущей нагрузке и самочувствии. Какой темп выдерживается на практике? Не нужно превращать ответ в медицинский диагноз. Достаточно замечать, когда задача систематически не выполняется из-за состояния, и при необходимости обращаться за помощью.

Пятый — об участии других людей. Кто уже зависит от твоего времени? О какой помощи можно попросить? Какие договорённости понадобятся? Помощь нельзя автоматически записать в план до согласия человека.

Это авторская схема для подготовки решения, а не научный тест ресурсов. Её ценность нужно оценивать по тому, становится ли понятнее следующий шаг.

## Нулевой остаток — тоже результат подсчёта

Допустим, после обзора выяснилось: свободных денег сейчас нет. Или регулярных восьми часов пока не получается найти.

Такой ответ неприятен, особенно когда хочется наконец начать. Но он лучше вымышленного ресурса, на который потом будет опираться весь план.

Возможны разные продолжения: выбрать более медленную программу, начать с доступных материалов, согласовать перераспределение обязанностей, отложить платную часть, сначала решить другую задачу. Иногда подходящего решения действительно нет прямо сейчас. Книга не должна объявлять это недостатком решительности.

Одновременно важно различать реальный запрет и непроверенное предположение. «Никто мне не поможет» может оказаться верным, а может требовать разговора. «У меня нет подходящей техники» — конкретное ограничение; «я всегда отстаю» — уже оценка себя.

Названное препятствие можно исследовать. Общий приговор не подсказывает, с какой стороны подойти.

## Учебная неделя вместо нового образа жизни

Лена решила не переделывать весь год. Она выбрала одну пробную неделю и меньший объём: два коротких занятия с практикой. Одновременно договорилась, что часть субботних дел возьмёт на себя муж. Он согласился не на все выходные, а на конкретный промежуток.

После недели Лена посмотрела, что получилось. Одно занятие прошло спокойно. Второе пришлось сократить, потому что задание оказалось сложнее ожидаемого. Зато выяснилось, что практику удобнее делать утром в выходной, а вечером — смотреть короткое объяснение.

Эти наблюдения не доказывают универсального преимущества утреннего обучения. Они описывают Ленину ситуацию. Другому человеку подойдёт другой режим.

Проверка позволила оценить план раньше, чем она оплатила следующий этап и объявила семье новое расписание на полгода.

## Скрытая работа

В некоторых планах учитывается только заметная часть дела. «Час заниматься» — но сначала нужно найти материалы, настроить доступ, вспомнить, где остановился. «Сделать заказ» — но перед этим согласовать детали и уточнить доставку. «Провести встречу» — но к ней ещё предстоит подготовиться.

Если эта работа повторяется, ей тоже нужно место. Иначе ты постоянно будешь чувствовать, что справляешься медленнее положенного, хотя в план включена лишь часть задачи.

Полезно один раз пройти путь целиком и записать, из чего он состоит. После этого можно убрать лишнее: сохранить нужную ссылку, подготовить файл, собрать материалы в одном месте. Не каждый раз требуется ускоряться. Иногда достаточно перестать заново выполнять подготовку.

Но и здесь можно увлечься. Если вся неделя ушла на настройку идеальной системы учёбы, а ни одно упражнение не выполнено, стоит проверить, не стала ли подготовка отдельной бесконечной задачей.

## Запас между планом и пределом

Лена могла в удачную неделю найти восемь часов. Это ещё не означало, что восемь — надёжная основа для каждой недели. Удачный период показывает возможность, но не обязательно устойчивый темп.

В плане полезно учитывать обычные изменения: срочные дела, более трудное задание, необходимость повторения. Размер запаса зависит от ситуации. Мы не будем назначать универсальный процент времени на непредвиденное.

Можно задать другой вопрос: если один запланированный промежуток сорвётся, вся неделя станет невыполнимой или останется понятный способ продолжения?

План, который выдерживает только идеальные условия, требует именно идеальных условий. Если жизнь редко их предоставляет, разумно менять план, а не ежедневно спорить с жизнью.

## Что уже есть

Оценка ресурсов не должна превращаться только в список нехваток. У тебя могут быть навыки из другой области, опыт общения с людьми, привычка доводить рабочие задачи, знание отрасли, доступ к человеку, способному объяснить сложное.

Не нужно преувеличивать значение этих преимуществ. Опыт продаж не делает человека программистом. Но он может помочь понять задачу клиента, задать вопросы и представить результат. Навык ведения домашнего бюджета не равен профессии финансиста, однако уже включает внимательность к определённым данным.

Назови ресурс конкретно. Вместо «у меня большой жизненный опыт» — «я умею согласовывать условия заказа и замечать, когда стороны понимают их по-разному». Так проще определить, где это пригодится и чему ещё нужно учиться.

Лена обнаружила, что умеет спокойно объяснять другим то, что уже поняла. Она начала после урока коротко пересказывать материал своими словами. Пока это было её способом проверить понимание, а не доказательством готовности работать в новой профессии.

## Восемь часов курса и восемь часов жизни

Вернёмся к заявленному объёму обучения Лены. Допустим, восемь часов означали просмотр материалов и выполнение типовых заданий при наличии базовой подготовки. Лене дополнительно требовались установка программы, поиск объяснений незнакомых терминов и повторение неудавшихся операций.

Это не обязательно означает, что организаторы намеренно ввели её в заблуждение. Указанный объём мог опираться на другие условия. Но для собственного плана нужно выяснить, что включено в оценку и насколько она подходит твоему уровню.

Лена могла спросить: предполагается ли знание предыдущих тем, входят ли практические задания, сколько времени обычно занимает проверка, можно ли учиться медленнее? Ответы не дадут точного предсказания каждого вечера. Они помогут избежать очевидного несоответствия.

Если организация не объясняет требования, стоит учитывать эту неопределённость до существенного обязательства. Красивое расписание не заменяет сведения о том, что предстоит делать.

## Если занятие приходится прервать

Лене удалось сесть за компьютер, но через двадцать минут понадобилось заняться семейным делом. Урок закончился посреди задания. На следующий день она открыла несколько вкладок и уже не понимала, в какой из них было нужное объяснение. Часть нового занятия ушла на восстановление вчерашнего.

Предвидеть каждое прерывание невозможно. Но можно подумать, как оставить работу в понятном состоянии. Сохранить файл, отметить последнее выполненное действие, записать вопрос. Для Лены хватило одной строки: «Дошла до второго примера, не получается связать две ячейки; объяснение начинается на двенадцатой минуте».

Такая запись не возвращает потерянное время и не решает проблему постоянной перегрузки. Она помогает в более узком месте: не начинать поиск заново, когда возможность продолжить всё-таки появится.

Есть и задачи, которые нельзя безопасно обрывать в произвольный момент. Для них нужен подходящий промежуток или согласованная подмена. Прежде чем разбивать работу на короткие отрезки, стоит выяснить, где допустима остановка и что необходимо завершить перед ней.

Если занятия регулярно прерываются, полезно обсудить не только продолжение, но и саму договорённость о времени. Кто может обратиться к Лене немедленно, а что подождёт до конца выбранного промежутка? Ответ должен учитывать реальные нужды семьи, а не существовать только в её личном расписании.

## Ресурс, который ещё не согласован

Вспомним первоначальное расписание Лены — до разговора с мужем и пробной недели. Тогда она уже отвела субботу на учёбу, хотя перераспределение домашних дел ещё не обсуждалось. Четыре часа были свободны только на бумаге. Позднее они договорились о конкретном промежутке, и лишь его можно было включать в новый план.

Поэтому ресурс можно обозначать по статусу: доступен, требует согласования, пока неизвестен. Это относится к помощи, помещению, технике, деньгам партнёра, обещанной информации.

Если ключевой ресурс только предполагается, сначала нужна проверка. Иначе последующая задержка будет выглядеть неожиданной, хотя основание плана изначально оставалось неподтверждённым.

Разговор о помощи должен включать объём и длительность. Согласие один раз провести время с ребёнком не равняется постоянной договорённости на все выходные. Чем яснее условия, тем меньше необходимости додумывать их после начала работы.

## Что означает бесплатное

Доступный без оплаты материал может быть ценным. Но отсутствие денежной цены не устраняет остальные затраты: время на поиск, проверку качества, построение последовательности и получение обратной связи.

Платная программа тоже не гарантирует, что эти задачи решены хорошо. Поэтому сравнивать стоит состав помощи и соответствие потребности. Нужен ли только материал? Требуется ли проверка работ? Важна ли возможность задать вопрос? Есть ли необходимая база?

Лена могла начать с доступного вводного материала, чтобы проверить интерес и подготовку. Позже решить, нужна ли организованная программа. Такой порядок не является универсально лучшим. Он просто позволяет отделить несколько решений, если условия это допускают.

Нельзя обещать, что всё можно освоить бесплатно и без поддержки. Для некоторых задач нужны оборудование, практика под руководством или подтверждённая квалификация. Честная оценка ресурса включает эти требования.

## Сведения вместо новой обязанности следить за собой

Оценка времени может превратиться в утомительный учёт каждой минуты. Для нашей задачи это необязательно. Иногда достаточно восстановить несколько обычных дней и проверить, где реально возникают подходящие промежутки.

Если точных данных нет, можно использовать приблизительные оценки и пометить их. Затем провести небольшую пробу. Не выдавай предположение за измерение, но и не откладывай любое действие до идеальной статистики.

После пробы Лена узнала, что подготовка к занятию занимает заметную часть доступного времени. Она сохранила материалы в одном месте. Это уменьшило конкретную потерю, но не создало восьми свободных часов из четырёх.

Разделяй небольшие улучшения и основные ограничения. Первые полезны, пока не используются для отрицания вторых.

## Итог первой части

Мы подошли к исходной точке с нескольких сторон. Назвали конкретное дело. Отделили событие от истории вокруг него. Уточнили, зачем нужен результат. Рассмотрели доступное влияние. Посчитали ресурсы.

После этого цель может выглядеть менее торжественно. Зато у неё появляются условия выполнения. Иногда приходится уменьшить темп. Иногда выясняется, что начать можно раньше, чем казалось, потому что первый шаг не требует всего набора ресурсов сразу.

Перед переходом к следующей части составь короткую рабочую записку: чего ты хочешь, что можешь сделать сейчас, какие ограничения учитываешь и какой вопрос проверишь первым. Не нужно превращать её в обязательство перед будущим собой на всю жизнь.

Лена ещё не сменила профессию. Но теперь она знала, когда действительно может учиться, какое задание выбрала и о какой помощи договорилась. У неё появился план, в котором присутствовала она сама — с её работой, семьёй, усталостью и возможностями.

# Часть II. Меньше жить в тревожных прогнозах

## Глава 6. Когда предположение звучит как новость

### Разговор, который уже случился в голове

Олег собирался обсудить с постоянным заказчиком новые условия работы. Часть задач давно вышла за первоначальные договорённости. Подготовить предложение было разумно. Но каждый раз, открывая письмо, Олег представлял один и тот же разговор.

Заказчик раздражался. Говорил, что легко найдёт замену. Прекращал сотрудничество. Олег оставался без значимой части дохода и жалел, что вообще заговорил о деньгах.

Заказчик пока не видел ни одной строки.

Олег не просто предсказывал ответ. Он предсказывал своё состояние после ответа: «Я этого не выдержу». В его истории было сразу несколько будущих событий, соединённых так тесно, будто они уже произошли.

Во второй главе мы отделяли факт от объяснения. Теперь добавим время: как рассматривать событие, которое ещё не случилось, и не принимать воображаемую последовательность за готовую новость?

### Внутри одного опасения несколько предположений

Фраза «если я предложу новые условия, всё закончится плохо» объединяет разные вопросы.

Как отреагирует заказчик? Может отказаться, согласиться, предложить компромисс, отложить разговор. Что произойдёт после отказа? Сотрудничество может продолжиться на прежних условиях, измениться или закончиться. Что будет делать Олег? У него могут быть разные решения, хотя сейчас ни одно не кажется лёгким.

Разделение не обязано сделать риск маленьким. Потеря важного заказчика действительно может быть тяжёлой. Но теперь можно оценивать отдельные звенья: что известно об отношениях, какие обязательства существуют, как подготовить предложение, какие последствия нужно учитывать.

Страшная история перестаёт быть одним неделимым целым. Появляются вопросы, на часть которых можно получить ответы.

### Прогноз чувств тоже бывает неточным

Мы умеем представлять будущие переживания, но это не делает их точными измерениями. Тимоти Уилсон и Дэниэль Гилберт в обзоре исследований эмоционального прогнозирования описывали склонность в ряде ситуаций переоценивать силу и длительность будущей эмоциональной реакции [9].

Это не основание говорить человеку, пережившему тяжёлое событие, что он скоро привыкнет. Исследовательская закономерность не устанавливает срок восстановления конкретного человека. Она также не означает, что все опасения преувеличены.

Для Олега осторожный вывод такой: сегодняшняя уверенность «после отказа я больше ничего не смогу» тоже является прогнозом. Её можно учитывать как выражение страха, но нельзя заранее объявлять полным описанием будущей жизни.

Даже если отказ будет болезненным, пока неизвестно, какие сведения, помощь и решения появятся затем.

## Яркость картинки не показывает вероятность

Представить неприятную реакцию бывает легко: услышать интонацию, увидеть лицо, мысленно прочитать короткий отказ. Но подробность изображения сама по себе не добавляет данных о намерениях другого человека.

Попробуй спросить: на каких наблюдениях основан прогноз? Заказчик уже угрожал разрывом при обсуждении условий? Были ли похожие разговоры? Или картина возникла потому, что отказ особенно страшен?

Ответы могут изменять решение. Если есть история угроз и нарушения договорённостей, следует учитывать именно её, а не заставлять себя думать позитивно. Если информации мало, честная оценка может оставаться неопределённой.

Не обязательно назначать числовую вероятность. Сказать «сорок процентов» без оснований — не значит сделать мысль научной. Полезнее объяснить, что известно, чего не хватает и какие последствия требуют подготовки даже при неопределённой вероятности.

## Один план на случай трудности

Олег может подготовить предложение так, чтобы в нём были видны объём работы и варианты условий. Может заранее решить, какие договорённости для него приемлемы. Может проверить, что произойдёт с обязательными расходами при перерыве в поступлениях, и изучить другие возможности работы.

Это не обещает удачного исхода. Это меняет степень подготовленности.

Важно также установить предел подготовки. Если всякий запасной вариант требует ещё пяти запасных вариантов, письмо так и останется черновиком. Для обычной рабочей ситуации можно выбрать несколько действительно значимых вопросов и решить, какие сведения необходимы до разговора, а какие появятся только после него.

Для решений с серьёзными юридическими, финансовыми или медицинскими последствиями такого бытового разбора может быть недостаточно: нужна подходящая профессиональная оценка. Смелость не заменяет компетентность.

## Когда тревога требует ещё одной проверки

Предположим, предложение готово, условия продуманы, но Олегу всё ещё страшно. Он возвращается к тексту и меняет приветствие. Затем снова проверяет расчёт, хотя новых данных нет. Потом ищет ещё одну статью о переговорах.

Нужно спросить, что должна изменить следующая проверка. Найти конкретную ошибку? Уточнить неизвестное условие? Или добиться чувства, что отказ теперь невозможен?

Последнюю задачу письмо решить не может.

Нельзя по одному примеру заключить, что любое повторное чтение бесполезно. Важные расчёты действительно требуют проверки. Различие в назначении: проверка должна отвечать на вопрос, который можно закрыть. Если вопрос звучит «как быть совершенно уверенным в чужой реакции», завершить её не удастся.

Олегу полезно заранее определить признаки готовности предложения: проверены суммы, понятен объём, обозначены варианты, выбран уместный канал связи. Это авторская рекомендация для организации работы, а не испытанная схема лечения тревоги.

## Два будущих сценария и сегодняшний день

Возьми одно опасение, связанное с обычной задачей. Запиши, какое событие ты предсказываешь. Затем — какие последствия считаешь неизбежными. Отдельно отметь, что в этой цепочке известно, а что предполагается.

Теперь опиши два возможных продолжения без требования выбирать самое радостное. Например, согласие с обсуждением деталей и отказ с необходимостью другого решения. Для каждого назови первый доступный шаг. Не нужно заранее проживать всю последующую жизнь.

В конце запиши действие сегодняшнего дня. Оно может быть общим для обоих сценариев: собрать документы, уточнить условия, подготовить рабочий пример. Если сейчас доступного действия нет, это тоже ответ. Тогда можно обозначить момент, когда появится новая информация, и вернуться к текущим делам.

Не превращай упражнение в обязанность разбирать каждую пугающую мысль. Выбери одну ситуацию. Если такое письмо только усиливает мучительное прокручивание, остановись; это не испытание силы характера.

## Подготовиться к отказу, не проживая его заранее

Олег решил проверить неприятный сценарий: заказчик не принимает новые условия. Для подготовки не требовалось подробно представлять унизительный разговор. Нужны были сведения и варианты действий.

Первый вопрос: отказ касается новой цены, дополнительного объёма или сотрудничества целиком? Это можно уточнить только в разговоре. Второй: какие текущие договорённости сохраняются? Здесь следует обращаться к реальным условиям, а не к памяти о том, как вроде бы принято. Третий: какие действия доступны после ответа — предложить иной объём, согласовать завершение работы, продолжить поиск других возможностей?

Пока неизвестно, какой вариант понадобится. Но Олег может подготовить ясное описание объёма и не обещать то, что не готов выполнять. Такая подготовка не требует написать сценарий каждой возможной реплики.

Сравни два вечера. В первом человек снова и снова слышит воображаемое «вы нам больше не нужны». Во втором проверяет условия, отмечает вопросы и определяет, что готов обсуждать. Оба вечера могут сопровождаться волнением. Только во втором появляются материалы для решения.

## Риск события и трудность переживания

В опасении «я не выдержу отказа» смешиваются практические последствия и эмоциональная реакция. Потеря дохода требует одного разбора. Стыд перед знакомыми — другого. Неприятность разговора — третьего.

Если всё назвать катастрофой, трудно выбрать помощь. Для материальных последствий нужны данные и подходящий план; для переживания может потребоваться поддержка; для разговора — подготовка вопросов и границ.

Не обязательно решить каждую часть полностью до первого действия. Но их различение помогает выбирать помощь: проверить обязательства с компетентным человеком, обсудить условия с заказчиком, рассказать близкому о переживаниях. От письма не стоит ждать ответа сразу на все эти вопросы.

Такое разделение не уменьшает автоматически серьёзность ситуации. Оно помогает не требовать от одного инструмента выполнить все задачи сразу.

## Когда новый сценарий ничего не добавляет

Представим, что Олег уже продумал отказ, но возникает ещё один вариант: заказчик откажет резко. Потом другой: расскажет о разговоре коллегам. Потом ещё один: кто-то неправильно поймёт мотивы Олега.

Иногда новая возможность требует действия. Например, выяснилось, что обсуждение затрагивает конфиденциальные сведения. Но иногда меняется только воображаемая форма неприятности, а доступная подготовка остаётся той же.

Спроси: какое конкретное решение изменяется из-за этого сценария? Если никакое, подробная разработка может быть не нужна. Можно отметить опасение без нового часа репетиции.

Опасение может вернуться и после принятого решения. Само его возвращение ещё не означает, что появилась новая задача. Можно заметить знакомую мысль, не дописывая к плану очередной сценарий.

## Ошибка найдена — что менять в плане

Допустим, при проверке Олег обнаружил, что не включил в расчёт регулярную сверку данных. Это конкретная причина вернуться к предложению. Нужно уточнить трудозатраты, пересчитать стоимость и проверить, влияет ли изменение на обещанный срок. Ранее принятое решение отправить письмо сегодня не отменяет найденную ошибку.

Теперь другой случай: расчёт остался прежним, но Олегу снова представилось недовольное лицо заказчика. У него нет новых сведений о сумме или объёме. Можно признать, что он волнуется, не назначая из-за этого ещё одну полную проверку документа.

Различие не всегда очевидно. Тогда стоит назвать вопрос вслух: «Я проверяю, учтена ли сверка» или «Я пытаюсь убедиться, что человек не рассердится». Первый вопрос допускает проверяемый ответ. Второй зависит от будущей реакции другого человека.

Если повторные проверки становятся мучительными, их трудно остановить и они мешают жить, не нужно превращать это различение в ещё один обязательный ритуал. В таком случае полезнее обратиться за профессиональной оценкой, чем бесконечно совершенствовать собственный список правил.

## Короткая записка перед разговором

Для обычной рабочей ситуации можно подготовить несколько строк: цель разговора, известные условия, вопросы, допустимые варианты и то, чего ты пока не можешь обещать. Это авторская организационная подсказка, не самостоятельное лечение тревоги.

Не нужно репетировать идеальную личность. Можно говорить медленно, уточнять, брать время на ответ, если условия позволяют. Если появляется новая существенная информация, допустимо не принимать решение немедленно.

Олег оставил в письме описание объёма, предлагаемую стоимость и вопросы к заказчику. Перед отправкой проверил, не обещает ли работу, которую не сможет выполнить. Ответа он по-прежнему боялся, но новых изменений в предложение пока не вносил.

## Ответ, которого не было в репетиции

Олег отправил предложение. Заказчик предложил созвониться. Во время разговора он не согласился с новой суммой, но попросил разделить обязательные задачи и дополнительные и прислать два расчёта. Пришлось снова считать.

Это не универсальный сюжет о том, что страхи всегда напрасны. Заказчик мог отказаться окончательно. Здесь важно другое: реальный ответ содержал сведения, которых не было в воображаемом разговоре.

Пока Олег спорил с человеком в своей голове, он мог только повторять знакомые реплики. После настоящего сообщения возникла конкретная задача.

Следующий вопрос — как отличать такое продвижение к решению от размышлений, которые возвращают тебя в ту же точку. Этим и займёмся дальше.

# Глава 7. Полезная подготовка и бесконечное прокручивание

## Час, после которого ничего не прибавилось

После разговора с заказчиком Олег сел дорабатывать предложение. Перед ним лежали записи: обязательные задачи, дополнительные работы, сроки. Заказчик попросил два варианта. Можно было приступать к расчёту.

Но Олег вспомнил интонацию, с которой прозвучало: «Для нас это дорого». Возможно, заказчик уже недоволен. Возможно, два варианта — способ вежливо закончить разговор. Надо было сразу назвать другую сумму. Или, наоборот, говорить увереннее.

Прошёл час. В документе по-прежнему были только заголовки.

Он не бездельничал. Он был занят, утомился и мог подробно рассказать, о чём думал. Однако ни один из двух вариантов не стал яснее.

В такие моменты вопрос «сколько я работал над проблемой?» полезно дополнить другим: «Что появилось после этой работы?»

## Не всякое возвращение к теме бесполезно

Сложные решения редко принимаются за один подход. Иногда нужно вернуться к разговору, заметить упущенное, сравнить варианты. Переживание неприятного события тоже не обязано завершаться сразу после первого осмысления.

Поэтому нельзя объявить повторяющуюся мысль плохой только потому, что она повторяется. Эдвард Уоткинс в обзоре исследований показал, что повторное обдумывание бывает связано как с полезными, так и с неблагоприятными последствиями. Значение имеют содержание мыслей, обстоятельства и способ рассмотрения ситуации — более отвлечённый или конкретный [10].

Из обзора не следует, что любое слово «почему» вредно, а любой список действий полезен. Он помогает отказаться от слишком простого правила «думай меньше». Иногда нужно думать иначе, иногда получить сведения, иногда дать себе отдых или поддержку.

Для нашей обычной рабочей задачи можно использовать такой ориентир: помогает ли размышление уточнить вопрос, увидеть вариант или принять решение? Это авторский ориентир, а не диагностический критерий.

## Четыре возможных результата размышления

Первый результат — новая информация. Например, Олег замечает, что в дополнительные задачи попали работы, которые заказчик уже выполняет самостоятельно. Это меняет расчёт.

Второй — уточнённый вопрос. Не «как не потерять клиента», а «какой объём ему необходим каждый месяц». На такой вопрос можно запросить ответ.

Третий — решение. Олег выбирает подготовить два понятных варианта вместо пяти сложных комбинаций.

Четвёртый — признание границы: сейчас решения нет, потому что не хватает ответа заказчика. Тогда полезным итогом будет записать вопрос и перестать пытаться вывести чужие потребности из собственной тревоги.

Ни один из этих результатов не требует немедленно почувствовать себя хорошо. Иногда полученная информация неприятна. Но после неё работа может продолжиться.

А если полчаса заканчиваются той же фразой «надо было быть другим человеком», стоит изменить подход к задаче.

## Вопрос без условий ответа

«Почему я всегда всё усложняю?» звучит как просьба разобраться. Но что будет считаться достаточным ответом? Перечень ошибок за десять лет? Новое объяснение характера? Признание, что ты недостаточно уверен?

Попробуй сузить вопрос: «На каком месте я перестал заполнять предложение?» Возможно, ответ окажется конкретным: Олег не знает, сколько времени займёт дополнительная работа. Тогда нужны оценка объёма и проверка условий, а не разбор всей жизни.

Другой пример: «Почему я никогда не могу нормально учиться?» можно временно заменить вопросом «какое задание осталось непонятным и что требуется для его выполнения?». Позднее может понадобиться более широкий разговор о нагрузке, интересе или здоровье. Но сейчас мы хотя бы узнаем, где работа остановилась.

Такая конкретизация не запрещает размышлять о смысле жизни. Она позволяет не решать философскую задачу каждый раз, когда требуется отправить обычное письмо.

## Когда нужно, чтобы тебя выслушали

Иногда Олегу не хватает не расчёта, а возможности сказать: «Мне страшно потерять этот заказ». Если в ответ он слышит только «посчитай нормально», разговор не отвечает его потребности.

Поддержка и решение задачи могут происходить отдельно. Можно сначала поговорить с человеком, которому доверяешь, назвать переживание, попросить выслушать. Затем вернуться к документу. Не каждый разговор должен заканчиваться практическим планом.

Полезно самому уточнить просьбу: «Мне сейчас нужно десять минут рассказать, как я это переживаю» или «помоги проверить, понятны ли два варианта». Другому человеку легче ответить, когда он понимает, какое участие требуется.

Это не гарантирует, что собеседник окажется внимательным или доступным. Зато просьба становится понятнее: собеседнику не приходится угадывать, нужен ли тебе совет или возможность выговориться.

## Два письма об одном разговоре

Посмотрим, как могла выглядеть работа Олега, если бы кто-то увидел только его записи. В первом документе: «Слишком дорого. Я опять не смог объяснить. Наверное, они уже ищут другого. Почему я всегда теряюсь? Нужно научиться продавать». Во втором: «Заказчик запросил два варианта. В первом оставить еженедельную обработку данных. Во втором добавить сверку. Уточнить количество исходных файлов». Оба документа появились после одного разговора. Но продолжение у них разное.

Первый легко дописать ещё на страницу, ничего не спросив у заказчика. Второй приводит к письму из трёх предложений. Это не делает вторую запись правдивее во всём: заказчик действительно может уйти. Она просто помогает выполнить ту часть работы, которую ещё можно выполнить.

Олег попробовал составить письмо и обнаружил неожиданное препятствие. Он боялся не отказа вообще, а конкретной фразы: «Мы уже говорили об этом на встрече». Теперь он

понимал, какой вопрос его останавливает. Он перечитал заметки, нашёл один ответ и убрал лишний вопрос. Другой ответ отсутствовал. Его он запросил, пояснив: «Уточняю объём, чтобы расчёт не пришлось менять после начала».

Разговор с собой не закончился торжественным спокойствием. Когда письмо ушло, Олегу всё ещё хотелось проверить почту. Но появился внешний процесс: теперь заказчик мог сообщить сведения. До этого Олег пытался одновременно играть обе роли — задавать вопрос и угадывать ответ.

Чтобы вернуться к рабочей задаче, Олег мог выбрать один незаполненный пункт предложения. Например, строку со сроком сверки. Известен ли срок? Если нет, какие данные нужны для оценки? Если известен, что мешает его записать? Это узкий вопрос для конкретного документа, а не способ оценивать полезность каждого своего размышления.

Иногда выясняется, что препятствий уже нет: документ готов. Тогда следующая трудность связана с передачей результата. Ей не помогут ещё двадцать минут вычислений, которые давно выполнены.

## Рабочая остановка

Для обычной задачи можно выделить ограниченный промежуток и определить его назначение. Например: за ближайшие двадцать минут перечислить работы и отметить неизвестные сроки. Двадцать минут здесь — удобный пример, не научно установленная дозировка.

В конце оцени не себя, а результат: перечень готов? Что осталось неизвестным? Кому задать вопрос? Есть ли смысл продолжать прямо сейчас?

Если перечень составлен, можно перейти к следующей части. Если ничего не изменилось, это повод выяснить препятствие. Возможно, задача слишком расплывчата. Возможно, ты очень устал. Возможно, требуется объяснение специалиста.

Важно не превращать ограничение времени в очередное наказание: «Даже за двадцать минут ничего не смог». Его назначение — сделать процесс наблюдаемым. Трудность, обнаруженная вовремя, полезнее долгого неподвижного сидения над файлом.

## Незакрытый вопрос можно оставить записанным

Олег может закончить вечер с заметкой: «Для второго варианта нужен ответ о количестве задач. Вопрос отправлен. Продолжу после ответа». Это не завершение проекта, но завершение доступного этапа.

Когда Олег вспомнит о заказчике во время ужина, ему не обязательно открывать заметку и заново убеждаться, что всё учтено. Вопрос уже отправлен; для ответа он выбрал обычное время проверки почты. Если же придёт сообщение с новыми условиями, появится основание вернуться к расчёту.

Не нужно запрещать себе вспоминать заказчика. Запрет и возвращение к делу — разные задачи. В подходах к совладанию со стрессом, описанных ВОЗ, предлагается замечать трудную мысль, а затем возвращать внимание к текущей деятельности [1]. Это не обещание, что мысль исчезнет навсегда.

## Попробовать на одной задаче

Выбери вопрос, к которому сегодня уже возвращался. Запиши, какой ответ или результат требуется. Затем отметь, появился ли за последнее обдумывание новый факт, более точный вопрос, решение или понятная граница ожидания.

Если нет, выбери другой способ: задать вопрос человеку, разбить задачу, выполнить пробный расчёт, попросить поддержки или отдохнуть и вернуться позже. Не нужно использовать все варианты сразу.

В итоге Олег оценил срок одной работы по прошлому заказу. Для другой использовал ответ на уточняющий вопрос. К вечеру два новых варианта предложения ещё не были отправлены, но в них появились цифры. Первоначальное письмо уже привело к разговору; теперь он готовил именно запрошенную доработку.

Он не научился никогда не тревожиться. Он заметил момент, когда тревожное обдумывание перестало помогать работе, и изменил следующее действие.

# Глава 8. Не требовать от себя полной уверенности

## Уверенность, которую нельзя получить заранее

Через несколько недель Лена дошла до практической части обучения. Знакомый предложил ей потренироваться на копии таблицы с расходами мероприятия. Они договорились использовать разрешённые данные без личных сведений участников. Задача не была срочной, а результат до использования должен был проверить более опытный человек.

Она ответила, что сначала ещё немного подготовится.

Лена действительно знала не всё. Но у её подготовки не было последнего пункта. После одного урока появлялся другой, после одной статьи — рекомендация прочитать ещё пять. Она ждала состояния, в котором сможет принять задачу без мысли «а вдруг я не справлюсь».

Как проверить, что наступил этот момент? Если единственный признак — отсутствие любых сомнений, подготовка может продолжаться очень долго.

## Достаточно для какого действия

Вопрос «я достаточно готов?» почти всегда требует продолжения. Готов к чему? Самостоятельно вести сложный проект? Выполнить небольшой фрагмент под проверкой? Посмотреть пример и задать вопросы?

Для этих действий нужны разные основания.

Лена могла не быть готовой отвечать за всю систему учёта, но быть готовой выполнить учебный фрагмент на копии данных. Наличие сомнений само по себе не решает этот вопрос. Гораздо полезнее знать требования, пределы задачи и способ проверки результата.

Не следует подменять компетентность уверенностью. Человек может спокойно делать то, чего не умеет, и серьёзно ошибаться. Другой может волноваться, но работать внимательно и обращаться за проверкой там, где она нужна.

Поэтому перед пробой полезно выяснить: что именно я должен выполнить, что уже умею, где понадобится помощь и что произойдёт при ошибке?

## Некоторые знания появляются только в работе

Просмотр урока способен объяснить последовательность действий. Но он не показывает полностью, где именно ты остановишься, когда начнёшь выполнять её самостоятельно.

В начале пробы Лена смогла отсортировать строки, но заметила странный порядок дат. Они были записаны в разных форматах. В знакомом учебном видео такого примера не было. Она пометила место для проверки и продолжила только те операции, которые понимала.

Это не обязательно означало, что надо заново пройти весь курс. Возник конкретный вопрос, который можно было исследовать и обсудить с более опытным человеком.

Предварительная подготовка и проба дают разные сведения. Не стоит противопоставлять их. Подготовка помогает выбрать безопасный и осмысленный способ попробовать; проба показывает, чего ещё не хватает.

## Решение на ближайший этап

Иногда отказ от действия связан с его воображаемым масштабом. Согласиться на одно задание кажется равным обещанию теперь всегда работать в этой профессии. Записаться на

разговор — решению немедленно менять работу. Показать черновик — обязательству опубликовать книгу именно в таком виде.

Проверь, действительно ли ближайший шаг включает всё это. Иногда да: договор может создавать существенные обязательства. Тогда его условия нужно внимательно изучить. Но часто можно заранее согласовать ограниченный этап.

Прежде чем открыть копию, Лена уточнила, что выполнит только один лист и покажет результат до работы с остальными. Эта договорённость и позволила ей начать с ограниченного фрагмента.

Ограниченный этап не должен быть скрытой уступкой самому себе, о которой не знает другая сторона. Участникам важно одинаково понимать объём и статус работы.

## Что должно быть известно до начала

Для обычной обратимой пробы можно записать несколько условий готовности. У Лены это были копия исходных данных, понятная задача, срок, человек для проверки и отсутствие работы с чужими конфиденциальными сведениями без разрешения.

После выполнения этих условий вопрос изменился: осталась ли конкретная нехватка информации, которая мешает начать, или осталось главным образом волнение?

Если неясен срок, его нужно уточнить. Если нет необходимых прав доступа, их нельзя обходить ради смелости. Если требования понятны, но страшно показать работу, можно начать с небольшого согласованного фрагмента.

Это авторская схема принятия решения для ограниченной задачи. Она не означает, что все виды деятельности можно осваивать пробами без подготовки. Там, где ошибка угрожает здоровью, безопасности или существенным интересам других людей, нужны соответствующие знания, правила и надзор.

## Срок решения — не приказ игнорировать новое

Олег мог решить отправить предложение в пятницу после проверки расчётов. Такой срок помогал закончить подготовку. Но если в четверг заказчик изменил объём работ, расчёт следовало пересмотреть.

Срок полезен, пока связан с условиями. Он не должен заставлять действовать вопреки существенной новой информации. Одновременно небольшое волнение утром пятницы не обязательно является новой информацией о качестве предложения.

Можно заранее отметить, какие события действительно потребуют пересмотра: изменились исходные данные, обнаружилась ошибка, возникли новые обязательства. Это помогает не менять решение только потому, что неприятно нажимать «Отправить».

## Когда проба становится постоянной обязанностью

Рассмотрим отдельно рабочую ситуацию, которая отличается от учебной пробы Лены. Сотруднице Марине предложили подготовить одну таблицу за несколько дней. Она уже собиралась согласиться, когда услышала: «Если получится, дальше будешь делать это каждую неделю».

Проба неожиданно стала обещанием постоянной обязанности. Марина ещё не знала ни затрат времени, ни того, какие прежние задачи снимут с неё. Сомнение здесь не требовало преодоления. Оно указывало на неясное условие.

Она ответила: «Одну таблицу подготовлю к пятнице. После этого посмотрим, сколько времени она занимает, и обсудим регулярную работу отдельно». Руководитель согласился.

Уверенности в собственном умении у Лены не прибавилось, зато изменилось обязательство: теперь оно соответствовало тому, что она действительно могла обещать.

У этой договорённости есть проверяемый итог: к пятнице станет понятно, сколько времени занимает таблица. Но одного удачного выполнения недостаточно, чтобы оценить постоянную нагрузку. Для регулярной работы нужно отдельно обсудить сроки, доступ к данным, проверку и сочетание с прежними обязанностями.

Прежде чем убеждать себя быть смелее, уточни границы действия. Что именно ты сейчас выбираешь? Что ещё останется предметом отдельного решения? Кого нужно предупредить об этих границах?

Однако нельзя объявлять пробой то, что другой человек считает окончательным обязательством. Если заказчику к определённой дате нужен готовый результат, твоё внутреннее «я просто попробую» не изменяет договорённости. Сначала нужно обсудить учебный или предварительный статус работы. Если он не подходит другой стороне, это условие тоже придётся учитывать.

Марина согласовала разовое поручение; Лена — учебную пробу. В обоих случаях участники уточнили обязательство до начала работы. Если бы руководитель не согласился разделить пробу и постоянную обязанность, Марине пришлось бы оценивать всё предложение целиком.

## Как оценить решение после результата

Предположим, Лена аккуратно выполнила задание, но допустила ошибку, которую заметили при проверке. Было ли решение попробовать неправильным?

Для ответа нужно посмотреть, как была устроена проба. Согласовали ли её учебный характер? Была ли копия? Проверили ли результат до использования? Можно ли исправить ошибку? Если эти условия соблюдены, обнаруженная трудность могла быть частью разумно организованного обучения.

Теперь другой вариант: человек без проверки изменил единственный рабочий файл, хотя знал, что не понимает операцию. Даже если случайно всё получилось, удачный исход не делает такой способ надёжным.

Оценивать стоит и исход, и качество подготовки. Иначе мы можем усвоить опасный способ после случайной удачи или отказаться от разумного способа после неприятного результата.

# 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.