


# В ПОТОКЕ ПЕРЕМЕН

8 принципов для сохранения  
устойчивости и процветания  
в условиях постоянных  
изменений



Эйприл  
Ринне

Flux: 8 Superpowers for Thriving  
in Constant Change  
April Rinne

МИОО

Эйприл Ринне

**В потоке перемен. 8 принципов  
для сохранения устойчивости  
и процветания в условиях  
постоянных изменений**

Серия «Библиотека лидера (МИФ)»

Серия «МИФ Бизнес»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=68002575](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68002575)*

*Ринне Эйприл. В потоке перемен: 8 принципов для сохранения устойчивости и процветания в условиях постоянных изменений: Манн,*

*Иванов и Фербер; Москва; 2022*

*ISBN 9785001952503*

### **Аннотация**

**8 принципов, которые помогут руководителям и рядовым сотрудникам не просто выстоять, но и стать еще эффективнее в эпоху постоянных перемен.**

Способность к адаптации и гибкость всегда были отличительными чертами эффективного руководителя. В современном мире, когда темп изменений нарастает все стремительнее, эти качества не просто желательны, они жизненно

необходимы. Основная задача – найти прочный смысл посреди непрекращающегося хаоса.

Современный мир требует нового стиля мышления, в рамках которого постоянные изменения и неопределенность рассматриваются как некая особенность системы, а не ее сбой. В книге описывается этот новый стиль и рассказывается, как развить восемь «суперспособностей», которые идут вразрез с традиционными представлениями о лидерстве, успехе и благополучии.

1. Двигайтесь медленнее
2. Увидьте невидимое
3. Теряйтесь
4. Начните с доверия
5. Знайте свое «достаточно»
6. Стройте карьеру в разных областях
7. Будьте человечнее и служите людям
8. Отпустите будущее

Читатели смогут выработать новый взгляд на перемены, найти новые ответы и, в конечном счете, изменить свое отношение к происходящему. Эта книга поможет каждому: и тем, кто находится на новом витке карьеры, и тем, кто переоценивает ценности, и тем, кто разрабатывает продукт, начинает собственный бизнес, пытается вдохновить своих коллег или стремится к более полной самореализации и желает преуспеть, несмотря на то что почва слишком часто уходит из-под ног.

Готовиться к переменам нужно не тогда, когда они наступили, а заранее – во время относительного спокойствия.

*На русском языке публикуется впервые.*

# Содержание

Предисловие	7
Введение. Кто двигался в мое будущее?	10
Конец ознакомительного фрагмента.	45

**Эйприл Ринне**  
**В потоке перемен.**  
**8 принципов для**  
**сохранения устойчивости**  
**и процветания в условиях**  
**постоянных изменений**

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

Copyright © 2021 by April Rinne

First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA. All Rights Reserved.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

\* \* \*

*Роланду и Пенни, без которых эта книга не была бы написана, а также Джерри – моему советчику,*

*вдохновителю и товарищу по движению*

*Изменения неизбежны. Рост не гарантирован.  
Джон Максвелл, эксперт в вопросах лидерства*

# Предисловие

*То, что ничто не статично и ничто не вечно и все мимолетно и непостоянно, – первая характеристика существования.  
Пема Чодрон, буддийская монахиня*

**Когда в вашей жизни последний раз происходили перемены?** Полагаю, совсем недавно. Скорее всего, сегодня или вчера. Возможно, они были серьезными, а может, и не очень. Возможно, вы ускорили их приближение или по крайней мере стремились к ним. Но, может быть, они обрушились на вас из ниоткуда, и вы их не контролировали. Изменения в расписании, смена работы, изменения состояния здоровья и благополучия семьи, организационные перемены, экологические и политические изменения, меняющиеся ожидания – все они затрагивают нас за живое.

С одной стороны, изменения всеобъемлющи и неизбежны. Вне зависимости от вашего возраста, профессии, культуры, убеждений, традиций, целей и чего угодно, изменения существовали еще до появления человека и сформировали всю нашу историю. Несомненно, именно они – основная причина того, что мы живем! Однако с другой стороны, изменения сбивают с толку. Слишком часто большие перемены лишают нас чувства опоры, заставляя плыть по течению. Масштабные перемены отнимают возможность полно-

ценно жить сегодня и влияют на наше восприятие будущего.

Люди действительно борются с изменениями, особенно с теми, которые не выбирали сами. Мы сопротивляемся переменам. Боимся их и ошибочно полагаем, что можем ими управлять. И чем активнее мы пытаемся их избежать, тем сильнее они заметны и тем громче стучат в дверь. Как бы мы ни сопротивлялись, изменения все равно происходят.

И дело не только в самих изменениях. Сегодня меняется еще и их *темп*. В результате иногда, и даже часто, нам кажется, что все это уже чересчур.

Похоже, мы уже добрались до пика перемен, не так ли? Однако факт остается фактом: за каждым поворотом – сегодня, на следующей неделе, в следующем квартале, году или столетии – произойдут новые перемены. Будущее – это не повышение стабильности и определенности, а еще больше неопределенности, непредсказуемости и неизвестности.

Чтобы преуспеть в столь изменчивом мире, нам нужно в корне изменить свое отношение к неопределенности и написать новый сценарий (не волнуйтесь, вы узнаете, что это означает), чтобы выработать и поддерживать здоровое и продуктивное видение мира. Эта книга покажет вам, как именно это сделать и как помочь это сделать другим. Книгой нужно делиться, возвращаться к ней, перечитывать, когда вас в очередной раз вовлечет в водоворот перемен. Однако она не об управлении изменениями или о каком-то одном их виде. Скорее, она объясняет, как изменить свое отношение к

неопределенности и неизвестности и научиться видеть в переменных не угрозу, а возможности – сегодня, завтра и всегда. Иными словами, это книга на все времена.

Отчасти как личный путеводитель, отчасти как стратегический план, отчасти как чистый лист для открытий, «В потоке перемен» предлагает свежий, нетрадиционный подход к ориентированию в условиях нынешних и будущих перемен. Каждая из восьми суперспособностей к движению помогает вам взглянуть на мир по-другому, укрепляет вас в своей правоте и способствует процветанию независимо от того, что происходит на вашем пути. Неважно, руководите вы организацией или командой, строите или переосмысливаете собственную карьеру, налаживаете новые отношения, стремитесь к миру или просто не знаете, что делать дальше, вы получите инструменты и идеи о том, как думать, учиться, работать, жить и руководить с помощью особой установки, в центре которой находится движение. Книга учит, как правильно замедлиться, определить, что действительно важно, принять мудрое решение и отпустить остальное. Она бросает вызов вашим представлениям и ожиданиям и позволяет смотреть в будущее с надеждой, а не со страхом, с ясностью и уверенностью, основанными на том, что делает вас вами.

Готовы?

# Введение. Кто двигался в мое будущее?

**«Эйприл, ты сидишь?»**

Вечером 6 июня 1994 года я стояла в фойе просторного здания викторианской эпохи в Оксфорде, где жила пестрая компания студентов со всего мира. Я полдня стирала и упаковывала вещи, готовясь к летней студенческой поездке. Солнце светило в окно с видом на сад. Мне оставался еще год учебы в колледже, и я радовалась будущему.

Голос в телефонной трубке был твердым: «Эйприл, мне нужно, чтобы ты присела». Сестра позвонила неожиданно. Она жила на другом конце света, мы не были близки, и я не могла понять, зачем она звонит. До отъезда мне предстояла еще куча дел. Разве она не знала об этом?

«Эйприл, мама и папа вчера погибли в автокатастрофе. Тебе нужно срочно вернуться домой».

Я села с остекленевшими глазами. Земля ушла из-под ног. Я попыталась закричать, но не вышло. Потом я попробовала снова, и мой крик сотряс весь дом.

Возможно, вы понимаете, к чему я веду: весь мой мир перевернулся – или, как сказала бы я сегодня, пришел в дви-

жение. У меня вырвали корни, погасили путеводные огни.

Время словно остановилось: оказалось, что будущее теперь станет совершенно не таким, каким его представляли я и мои родители, не таким, каким оно выглядело год и даже час назад. В тот момент мы с сестрой словно зависли в неизвестности, не понимая, что делать дальше.

Я никогда ранее не думала, что множество других людей могут чувствовать себя так же.

## **Наше новое настоящее и будущее уже никогда не станут нормальными**

Перенесемся в сегодняшний день. Современную эпоху стоит запомнить. Мы стали свидетелями самой масштабной с 1918 года пандемии на планете, одного из наиболее глубоких экономических кризисов с начала 1930-х годов, самой серьезной нехватки продовольствия за несколько последних десятилетий и беспрецедентной климатической катастрофы в истории человечества. В Соединенных Штатах это усугубляется социальной напряженностью, невиданной с 1968 года. Все это происходит одновременно... и тем не менее это нечто совершенно иное.

Мы живем в изменчивом мире. Меняются рабочие места. Меняется климат. Меняются организации. Меняются карьеры. Меняются образование, обучение и школы. Меняется общественное здравоохранение. Меняется здоровье плане-

ты. Меняется сплоченность общества. Меняются финансовые рынки. Меняется погода. Меняется семейная жизнь. Меняется демократия. Меняются мечты. Меняются ожидания. Я не сомневаюсь, что вы могли бы добавить и другие примеры к этому списку. Масштабы перемен и неизвестности одновременно внушают благоговейный трепет и пугают.

И дело не только в переменах, но и в скорости их наступления. Еще никогда перемены не происходили столь стремительно и уже никогда не будут медленными<sup>1</sup>. Сделайте паузу и осмыслите это.

Мир кажется перевернутым не только из-за пандемии, или катастрофического стихийного бедствия, или приближающегося учебного года, или неопределенных перспектив с работой. И эта книга не волшебная палочка, которая – р-р-раз! – и заставит исчезнуть все эти проблемы.

## **Что самое важное меняется прямо сейчас?**

Вот простое упражнение, помогающее зарядиться творческой энергией.

1. Не углубляясь в детали, напишите список всего, что сейчас в вашей жизни перевернуто с ног на голову. Обдумайте все эти вещи – от небольших изменений в

---

<sup>1</sup> Например, для того чтобы полностью ощутить эффекты первой промышленной революции, потребовалось более сотни лет, то есть несколько поколений. Современная четвертая промышленная революция займет долю этой величины.

повседневной жизни до будущих неопределенностей – на микро- и макроуровне.

2. При желании ранжируйте их. Замечаете какие-нибудь общие темы?

3. Какие эмоции у вас возникают? Возбуждение, беспокойство, любопытство, замешательство... все они одинаково обоснованны.

4. Обратите внимание, приводят ли разные виды движений к разным реакциям и не меняется ли ваша реакция в разное время.

5. Обращайтесь к этому списку, когда будете читать книгу.

Эта книга основана на том простом факте, что за каждым углом нас поджидают перемены. Будущее больше не стабильно – оно неопределенно. Само будущее находится в движении.

Люди не привыкли к такой степени перевернутости мира. Мы приспособливаемся, когда нас вынуждают это делать, но в целом предпочитаем стабильность и знакомые вещи. Даже сторонники хаоса знают, что могут опираться на какие-то неизменные вещи. Тем не менее, если мы примем за аксиому, что наше «новое настоящее и будущее уже никогда не станут нормальными», то нам нужно быть готовыми к этому и иметь инструменты для процветания в новой реальности. Данная книга как раз и призвана вам в этом помочь.

## Что такое движение?

Движение – это *непрерывное изменение*, предполагающее переход из одного состояния в другое<sup>2</sup>. Двигаться – значит находиться в движении<sup>3</sup>. Мы живем в изменчивом мире движения, и нам не мешало бы не просто напрягать свои ментальные мышцы, а тренировать их.

Найдите минутку, чтобы понаблюдать за своей жизнью и современным миром. В каком-то смысле жизнь несется с огромной скоростью. У вас была какая-то программа, а затем она застопорилась или вовсе стала ненужной. У вашей компании имелась какая-то стратегия, а у семьи был план – и все это вдруг перевернулось с ног на голову.

Впрочем, в других отношениях мир кажется парализованным – словно он не уверен в том, что делать и что будет дальше. И не только мир. Возможно, и вы ощущаете, что застряли, расстроены, встревожены и потеряны.

В совокупности такая реальность – одновременное ускорение и замедление, хроническая неуверенность и неизвестность – может приводить в ярость, дезориентировать и нер-

---

<sup>2</sup> В оригинале книги используется слово flux (непрерывное движение, поток), которое может быть и глаголом, и существительным. *Прим. пер.*

<sup>3</sup> В оригинале автор дает ссылки на определение слова flux в словарях: <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/flux> (проверено 26 декабря 2020) и <https://www.merriam-webster.com/dictionary/flux> (проверено 26 декабря 2020 г.). *Прим. пер.*

вировать. Однако не отчаивайтесь, вам просто пора научиться управлять движением и меняться.

## **Не все изменения созданы равными<sup>4</sup>**

Безусловно, изменения не одинаковы, и их нельзя стричь под одну гребенку. Они бывают большими и маленькими, внутренними и внешними, личными и профессиональными, семейными и корпоративными, переменами в природе и обществе. Они могут быть хорошо видимыми или почти незаметными, но при этом иметь существенные последствия. Одно и то же событие может стать плюсом для одного и минусом для другого. Например, вы счастливы от перемен в личной жизни, но ненавидите пертурбации на рабочем месте или наоборот. И конечно же, все зависит от обстоятельств.

Многие перемены люди встречают с радостью: новые отношения, переезд в другой город, появление семьи, новое хобби и тому подобное. Однако собственный выбор – это одно, а навязываемые жизнью изменения – совсем другое. Несколько десятилетий назад известный психолог Вирджиния Сатир разработала пятиэтапную модель изменений, в которой подчеркивается, что люди, как правило, принимают изменения до тех пор, пока они идут им на пользу<sup>5</sup>. Мы охот-

---

<sup>4</sup> Отсылка к положению из Декларации независимости США «Все люди созданы равными». *Прим. пер.*

<sup>5</sup> Steven Smith, The Satir Change Model, October 4, 1997, <https://>

но соглашаемся с переменами, когда у нас есть выбор и нам нравятся предполагаемые результаты. Как говорит ученый и системный мыслитель Питер Сенге, «люди сопротивляются не переменам, а тому, чтобы оказаться объектами перемен».

Однако загвоздка в том, что, по большому счету, в вечно изменчивом мире у нас нет возможности выбирать перемены: они просто происходят, готовы мы к ним или нет. Конечно, в идеальном мире любое изменение предоставляло бы нам выбор, персональный или коллективный. Но наш мир не идеален. Если нам действительно повезет, то мы окажемся готовыми: перемены будут ожидаемыми. Но такие аккуратные изменения – ненавязчивые и вполне приемлемые – всего лишь небольшая часть тех перемен, с которыми мы сталкиваемся сегодня. А как же остальные? Вот о них и рассказывается в книге.

В мире постоянного движения мы должны научиться чувствовать себя комфортно, ведь в реальности за каждым очередным поворотом нас ждут новые изменения, причем многие окажутся неожиданными и не подлежащими нашему контролю. Значит, нам нужно перейти от борьбы с ними к их обузданию и умению удачно ими распорядиться.

## **Теория движения**

Мир в постоянном движении не появился в одночасье

волшебным образом. С незапамятных времен изменения были его универсальной константой. Однако наше понимание ситуации и то, как нас учили (или нет) с ней справляться, со временем эволюционировало, что в значительной степени было обусловлено культурными нормами, ожиданиями и доступными технологиями. Как и во всем остальном, на наше представление о переменах влияет социализация. Где, как и с кем вы выросли? Что вам предлагали считать важным, а что порицалось? Как вас учили определять успех и неудачу? Вас учили бояться перемен или принимать их?

Каждый из нас на протяжении жизни в каком-то смысле следует определенному сценарию. Конечно, единого сценария не существует. Их множество; каждый уникален и соответствует вашему опыту, хотя иногда об этом трудно помнить, особенно если вы ощущаете, что замкнулись в рамках собственной головы, пытаясь пережить очередной день тогда, когда перемены колотят в дверь и влезают без приглашения. Ваш сценарий может быть сформирован принадлежностью к семье иммигрантов или к семье, многие поколения которой постоянно живут в вашем городе. Его могут сформировать огромные преимущества или, наоборот, случайные изъяны от рождения, заставляющие вас стараться и трудиться усерднее других. На него влияют хронические боли, травмы или идеальное здоровье; воздействует ощущение востребованности или, наоборот, игнорирования и явного неравенства. Его формируют войны, мирная жизнь и экзи-

стенциальные кризисы.

Хотя у каждого человека свой сценарий, определяют его одни и те же силы и универсальный опыт человеческого существования. И, за редким исключением, ваш сценарий ясен. Многим людям предлагается упорно работать и придерживаться какого-то курса – каким бы он ни был. Вероятно, этот курс заставляет вас получать хорошие отметки, поступать в престижный университет и идти работать в именитую компанию. Или же он говорит вам, что надо следовать по родительским стопам. Значительному количеству людей сценарий сообщает, что цель находится на вершине карьерной лестницы, поэтому им нужно подниматься по ней ступенька за ступенькой, чтобы в итоге возглавить компанию. Вуаля – вот определение и рецепт достижения успеха. Такой сценарий, вероятно, также учит вас тому, что больше – значит лучше, что уязвимость – признак слабости, что побеждает быстрейший, поэтому нужно бежать быстрее всех. Он может учить вас стремиться туда, где все остальные, и вам придется приспособливаться, или настаивать на том, что никому по-настоящему доверять нельзя (за исключением, возможно, семьи).

Нередко ваш сценарий аплодирует вам за приобретение денег и игрушек. Он склонен рассматривать новые технологии как своеобразную панацею и обычно не уделяет особого внимания матери-земле или древней человеческой мудрости.

Во многом такой сценарий поощряет достижение целей, поставленных обществом. По большому счету он не спрашивает, чего вы хотите, поскольку заботится об этом вместо вас. Возможно, вы пробовали посоветоваться со своим внутренним голосом, но сценарий заглушил его. Фактически, чтобы сценарий сработал, ваш внутренний голос должен молчать.

Конечно же, сценарий не все вам рассказывает, особенно пока вы молоды. Например, он не говорит, что карьерная лестница может стать своеобразным эскалатором, который заманит вас в ловушку. И если вы вдруг решите с этой лестницы сойти, то обнаружите, что увязли по уши: задолженность по кредиту на обучение, выплаты по ипотеке, аренда дорогостоящего автомобиля, чтобы не отставать от коллег, очередное продвижение по службе. Он не сообщит вам о неравенстве на этом пути и не расскажет, почему многим людям так сложно попасть на эскалатор и почему множество людей так отчаянно желают с него соскочить.

Честно говоря, обрисованный здесь сценарий несколько стереотипен, но это сделано намеренно. (Еще одно замечание: до недавнего времени это был преимущественно мужской сценарий.) Я понимаю, что реальность устроена гораздо сложнее. Но суть в том, что какой-то сценарий есть у каждого человека. И все мы достаточно долго его придерживаемся, так как он считается само собой разумеющимся. А потом...

А потом все перевернулось с ног на голову. Мир пришел в движение. Бабах!

Некоторые изменения подкрадывались годами, но мы были слепы – или притворялись, что ничего не замечаем. Некоторые врезались в нас внезапно, на полном ходу, как поезд-экспресс. Какие-то, возможно, были трудноуловимы, даже если наш внутренний голос давно тревожился. Как бы то ни было, старые сценарии сломались. Ваш, мой и сценарии множества других людей больше не подходят для современного мира или, иначе говоря, они подходят для мира, которого уже нет. При этом у них остался длинный «хвост». Старые способы существования и видения мира, как правило, сохраняются еще долго после того, как утрачивают свою полезность. Они все еще живут в нашем сознании, и мы все еще принимаем решения в соответствии с устаревшими фильмами, поскольку в реальности их не поменяли.

*И вот тут-то на помощь и приходит «движение». По отдельности и вместе мы сейчас находимся на ранних стадиях написания новых сценариев, подходящих для меняющегося мира.*

Старый сценарий писали для вас другие – новый сценарий вы пишете сами. Он содержит то, что дает вам опору, ориентирует вас и делает вас вами даже тогда, когда все остальное меняется.

Моя теория движения раскрывает взаимосвязь между старыми и новыми сценариями, указывая, в частности, как преобразовать старый сценарий в новый, который подходит для современного мира постоянных изменений. Она основыва-

ется на трехэтапной модели (каждый этап объясняется далее):

**Этап 1.** Откройте и примите установку на движение.

**Этап 2.** Используйте ее, чтобы развить восемь суперспособностей к движению.

**Этап 3.** Примените их для написания нового сценария.

Помните: новый сценарий будет отражать вашу уникальность точно так же, как и старый. Теория движения демонстрирует, как лучше всего сформировать установку на движение и развить к нему суперспособности, чтобы преуспевать независимо от того, какие изменения произойдут на вашем пути.

## **Истоки установок: нервная система, беспокойство и развитие**

Прежде чем погрузиться в изучение установки на движение, давайте разберемся, как «настраивается» наш разум. Откуда берутся установки, или наш менталитет и образ мышления, и что ими движет?

Один ответ нам дает нейробиология. Нервная система человека делится на две части – симпатическую и парасимпатическую. Они регулируют одни и те же функции организма, но оказывают противоположное воздействие. Симпатическая нервная система контролирует механизм, известный

как реакция «бей, беги или замри»<sup>6</sup>, и готовит организм к активным действиям, в то время как парасимпатическая нервная система стремится к состоянию покоя, что иногда в шутку называют функцией «отдыхай и переваривай». В обычных условиях симпатическая и парасимпатическая нервные системы работают сообща как союзники. Каждая управляет определенными действиями. Рискуя чересчур упростить, скажу: если за вами гонится тигр, то верх берет симпатическая нервная система, а если вы занимаетесь медитацией – парасимпатическая. В большинстве же случаев они работают в комбинации.

Постоянное ускорение выводит эти системы из равновесия. В частности, мы воспринимаем все более и более опасные стимулы, которые предоставляют симпатической нервной системе все больше возможностей неадекватно на них реагировать. Ведь сегодня на нас не охотятся тигры, но организм все равно работает так, будто за нами гонятся. Когда вокруг слишком много «тигров», способность успокаиваться утрачивается.

Сегодня мир воздействует не только на нервную систему отдельного человека. Тревожность проявляется на всех уровнях: индивидуальном, организационном и социальном. Многие люди беспокоятся о карьере, семье, благополучии,

---

<sup>6</sup> Состояние мобилизации организма в момент опасности (изначально «бей или беги»); впервые описано американским психофизиологом Уолтером Кенноном. *Прим. ред.*

банковском счете, будущем детей или о том, когда стряется следующая беда. Мы тревожимся о ценностях, стабильности, культуре, конкурентной среде и методах ведения бизнеса наших организаций. На более высоком уровне, уровне всего общества, существует колоссальная тревога по поводу глобального потепления, неравенства, нетерпимости и несправедливости. Более того, цифровые технологии тоже повышают тревожность: наличие смартфона ухудшает когнитивные способности<sup>7</sup>.

Современные руководители сталкиваются с натиском весьма серьезных причин для беспокойства. Мой опыт показывает, что тревога и беспокойство – часть повседневной жизни многих, если не большинства руководителей, хотя со стороны это не заметно. И даже если вы лично не страдаете тревожным расстройством, крайне велика вероятность того, что оно мучает ваших коллег, друзей или членов семьи.

Мне и самой знакомо это чувство. Первые сорок три года своей жизни я не знала, что такое отсутствие тревоги, и поняла это только тогда, когда меня попросили вспомнить первый случай, не связанный с чувством беспокойства, и мне ничего в голову не пришло. И чем успешнее я становилась по внешним стандартам, тем более сильное беспокойство испытывала внутри. То была вечная спираль самоуничтожения.

---

<sup>7</sup> Adrian F. Ward, Kristen Duke, Ayelet Gneezy, and Maarten W. Bos, “Brain Drain: The Mere Presence of One’s Own Smartphone Reduces Available Cognitive Capacity,” *Journal of the Association for Consumer Research* 2, no. 2 (April 2017), <https://doi.org/10.1086/691462> (проверено 26 сентября 2020 г.).

Страх, замешательство и стыд заставили меня заняться изучением этой проблемы. И новое знание меня отрезвило. Оказывается, от тревожного расстройства страдает около 10 процентов населения планеты, что обходится мировой экономике в один триллион долларов в год<sup>8</sup>. В Соединенных Штатах эта доля возрастает до четверти среди всех взрослых, при этом 63 процента студентов колледжей сообщили, что в последний год испытывали сильнейшую тревогу<sup>9</sup>. И эта тенденция существовала еще до того, как пандемия, стихийные бедствия, локдауны, дезинформация, таяние ледников, социальная напряженность и прочие потрясения на ваш выбор ускорили потерю всякого ощущения нормальности.

Конечно, в какой-то степени испытывать тревогу, когда мир находится на грани катастрофы, вполне естественно. Но если мы смотрим в будущее постоянных перемен, то должны расценивать ситуацию как общественный кризис тревожного состояния – негласную эпидемию, в которую многие лю-

---

<sup>8</sup> Dan Chisholm, Kim Sweeny, Peter Sheehan, Bruce Rasmussen, Filip Smit, and Pim Cuijpers, “Scaling-Up Treatment of Depression and Anxiety: A Global Return on Investment Analysis,” *Lancet Psychiatry*, April 12, 2016, [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(16\)30024-4](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(16)30024-4) (проверено 25 сентября 2020 г.).

<sup>9</sup> American College Health Association, “Fall 2018 National College Health Assessment,” [https://www.acha.org/documents/ncha/NCHA-II\\_Fall\\_2018\\_Undergraduate\\_Reference\\_Group\\_Data\\_Report.pdf](https://www.acha.org/documents/ncha/NCHA-II_Fall_2018_Undergraduate_Reference_Group_Data_Report.pdf) (проверено 25 сентября 2020 г.); Nicole J. LeBlanc and Luana Marques, “Anxiety in College: What We Know and How to Cope,” Harvard Medical School Health Publishing, May 28, 2019, <https://www.health.harvard.edu/blog/anxiety-in-college-what-we-know-and-how-to-cope-2019052816729> (проверено 25 сентября 2020 г.).

ди не желают верить, а потому умалчивают о ней, хотя статистика и жизненный опыт говорят об обратном.

Для меня звоночек о моем отношении к тревоге стал катализатором лучшего понимания собственного сложного взгляда на перемены. К тому времени я уже занималась идеей непрерывного движения, но этот опыт распахнул передо мной двери к обучению и развитию. И здесь на сцену вышла установка на движение, которая включает знание о том, как меняться в изменчивом мире.

## **Этап 1. Откройте и примите установку на движение**

Первый этап в реализации моей теории – открыть для себя установку на движение, которая связывает с переменами не угрозу, а возможности и основывается на ваших ценностях.

Как мы убедились, изменения универсальны, но их восприятие зависит от ситуации и коренится в вашем сценарии. Например, вам может понравиться изменение, которое другой человек возненавидит. А то, что вам покажется перемена, другой сочтет сохранением статус-кво. Изменение, легкое для другого, для вас может быть очень сложным, и наоборот.

Сегодня проблема состоит в том, что в меняющемся мире огромное количество сценариев разрушаются. И не только у вас. Поэтому многим, если не большинству, приходит-

ся радикально переосмысливать ситуацию. Мы все еще цепляемся за устаревший сценарий, хотя на деле нужно писать новый. Открытие установки на движение – начало для этого действия.

Вы можете представлять установку на движение как состояние разума, тела и духа, которое поддерживает вас, когда все остальное меняется. На практике эта установка включает несколько важных элементов, в том числе основные ценности, спокойное отношение к парадоксам и способность смотреть на неопределенность с позиции надежды, а не страха. Имейте в виду, что все это проявляется на личном, организационном, командном и социальном уровнях. Хотя в основном наше внимание сосредоточено на личном отношении к изменениям и собственному сценарию (что нас держит на плаву и дает опору), мы можем также представить такие случаи в организациях, где проверяются основные ценности компании. (Мы будем возвращаться к различным уровням движения на протяжении всего повествования.)

Для развития собственной установки на движение мне понадобились время и усилия. Мое мировоззрение в этом смысле основано на непоколебимой вере в человечество, что, в свою очередь, связано с приверженностью служению людям и глубоким, ясным пониманием человеческого разнообразия и его достоинств. (Как вы узнаете, эти ценности родом из моего детства, хотя мне пришлось научиться согласовывать их со своим сценарием.) Поэтому при наступле-

нии перемен или появлении неопределенности я немедленно обращаюсь к мудрости разных культур, не ограничиваясь той, в которой воспитывалась, и стараюсь помочь людям. Такой подход автоматически не решает ситуацию, но формирует мое отношение к ней. Знание других культур позволяет мне взглянуть на перемены, а также на мои ожидания и цели иначе, тогда как служение людям подчеркивает взаимозависимость человечества и помогает лучше понять историю собственной жизни. Все это вместе вселяет надежду и любопытство, а не страх и напоминает, что изменения происходят не единственным способом. Все это подчеркивает, что эффективное взаимодействие с изменениями всегда начинается изнутри. (К этим идеям мы будем постоянно возвращаться в ходе повествования.)

Таблица 1 показывает, как некоторые элементы установки на движение проявляются в более широком смысле. Как вы воспринимаете эти темы сегодня? Что обычно о них думаете? Если что-то из этого заставляет включиться лампочку в вашей голове или вызывает сильную позитивную или негативную реакцию, обратите внимание: это сигнал о том, что нечто в нынешнем сценарии и отношениях нужно изменить. Я называю это свойство пластичностью.

Таблица 1. Откройте установку на движение

Тема	Старая установка	Установка на движение
<i>История вашей жизни</i>	Написана другими, чтобы вы ей следовали	Написана вами для себя
<i>Жизнь</i>	Лестница, ведущая вверх	Река
<i>Карьера</i>	Путь	«Портфолио», которое нужно пополнять
<i>Ожидания</i>	Определяются извне, другими людьми	Определяются изнутри, вами
<i>Цели</i>	Отлиты в бетоне, труднодостижимы	Стихийные, часто расплывчатые, но с богатыми возможностями
<i>Меры успеха</i>	Ступени лестницы	Следующие шаги и новые идеи
<i>Лидерство</i>	Управление и контроль над другими людьми; «я»	Раскрытие собственного потенциала и потенциала других людей; «мы»
<i>Власть</i>	Сверху вниз, закрытая	Снизу вверх, рассредоточенная
<i>Коллеги</i>	Конкуренты	Союзники и сотрудники
<i>Видение</i>	Определенность	Ясность
<i>Изменение</i>	Угроза	Возможность
<i>Эмоции, вызванные изменениями</i>	Страх, беспокойство, ступор	Надежда, удивление, любопытство

## **Установка на движение: ориентация на перемены**

Установка на движение строится на концепции установки на рост, разработанной более тридцати лет назад психологом из Стэнфордского университета Кэрол Дуэк и применяемой в первую очередь к способности детей учиться. Установка на рост отражает «понимание, что способности и интеллект можно развивать», и характеризуется представлением, что, во-первых, вы можете стать умнее, и, во-вторых, старание делает вас сильнее<sup>10</sup>. Такое понимание значительно влияет на мотивацию и достижения, но не имеет отношения к происходящему при наступлении перемен. Этот шаг – прерогатива установки на движение.

Одно из ключевых понятий, которое фактически дает ей такую силу в современном мире, – это ее обоснование, способность служить в качестве опоры. Вы настолько прочно срастаетесь со своими ценностями и новым сценарием, что, когда перемены врываются в ваш мир, не можете не увидеть в них возможности. Изменения больше не несут угрозы, напротив, они ожидаемы и чаще всего приветствуются.

### **Ваш исходный уровень установки на движение**

Обнаружить свою установку на движение не так

---

<sup>10</sup> Carol Dweck, Mindset: The New Psychology of Success (Ballantine, 2007).

просто или очевидно, как может показаться. Иначе я не писала бы эту книгу, а вы, вероятно, не стали бы ее читать. Можно начать с определения своего исходного уровня.

Исходный уровень – это не столько определение вашей установки на движение, сколько оценка нынешнего отношения к изменениям, то есть вашей пластичности. Этот инструмент поможет вам ориентироваться при чтении книги, а также заметить, что вас вдохновляет (или нет), и определить, какие суперспособности к движению будут для вас самыми полезными. Не беспокойтесь: правильных ответов здесь нет. Вместо этого обращайтесь внимание на все, что приходит в голову, включая мысли в духе: «Я не знаю. Никогда раньше об этом по-настоящему не задумывался».

### **Ценности / Внутренний компас**

- Что придает вам смысл и цель в жизни? Изменилось ли это со временем, и если да, то как?
- К кому или чему вы обращаетесь во времена неопределенности?
  - Чему вы привержены, кому преданы, несмотря ни на что?
  - Если бы вы лишились всех преимуществ, что делало бы вас самим собой?
  - Что делало бы вас самим собой, если бы сгорел ваш дом и самые дорогие для вас вещи?

## Реакции

- Когда что-то отнимает больше времени, чем ожидалось, вы чувствуете раздражение или цените такую задержку ([глава 1](#))?
- Если что-то нельзя измерить, существует ли оно ([глава 2](#))?
- Заехав не туда и оказавшись в месте, где никогда раньше не были (и не собирались), вы чувствуете разочарование или интерес ([глава 3](#))?
- Можно ли доверять обычному человеку ([глава 4](#))?
- Когда вы делаете кому-то подарок, для вас это прибыль или убыток ([глава 5](#))?
- Каким было бы ваше профессиональное самоопределение, если бы вы сегодня потеряли работу ([глава 6](#))?
- Если у вас целый день под рукой нет смартфона, вы испытываете стресс или умиротворение ([глава 7](#))?
- Кто или что, на ваш взгляд, управляет вашей жизнью ([глава 8](#))?

## И наконец,

- Какое слово лучше всего описывает ваше нынешнее отношение к изменениям?

Запишите свои ответы. Возвращайтесь к этим вопросам по мере прочтения книги. Понаблюдайте, изменится ли ваш исходный уровень, и как.

Имейте в виду, что словосочетание «служить в качестве

опоры» подразумевает не только твердую почву под ногами, но и наличие у вас устойчивости и ясности мышления. Устойчивость придает вам мужества и помогает верить в лучшее; ясность улучшает видение ситуации, определяет направление и помогает сосредоточиться. И то и другое – часть вашей ориентации на изменения. А она включает то, что находится вокруг вас, над вами и вне вас, то есть знание, где можно найти помощь и где кроются потенциальные опасности. Это основа того, как вы ориентируетесь: в течение дня, в ситуации, на новом месте, при деликатном разговоре или в переменах в мире в целом.

Задумайтесь на минутку, как различные культуры учились ориентироваться и справляться с изменчивостью мира.

- На протяжении столетий Полярная звезда и Южный Крест помогали исследователям прокладывать путь. Где находятся ваши Полярная звезда и Южный Крест во времена перемен?

- В культуре мореплавателей людей учили читать по облакам и следить за волнами. У моряков нет опоры под ногами, но они прекрасно ориентируются в ситуации. А как вы плывете по волнам перемен?

- В йоге есть особая техника фокусирования взгляда в одной точке для развития концентрации внимания и поддержания равновесия – *дришти*. Объектом дришти, на который направляются взгляд и внимание, может быть точка на сте-

не, на полу или на горизонте. А на чем концентрируетесь вы в нашем постоянно меняющемся мире?

Полярная звезда над вами. Горизонт вокруг. Точка дришти перед вами. Ни одна из этих вещей не привязана к земле, но все они обеспечивают вам ориентиры в окружающей среде и дают опору, скрепляя вас с ней.

В состоянии ошеломленности мы часто ощущаем дезориентацию. Теряем опору, направление и перспективу. Чем значительнее перемены, тем легче заплутать и труднее найти дорогу обратно.

Думайте об установке на движение как о **компасе для перемен**: он создает опору, дает ориентиры и подсказки, когда все вокруг находится в движении. Это ваша Полярная звезда, дришти, доска для серфинга и твердая почва под ногами одновременно. Он опирается на ваши основные ценности, отражает ваше истинное «я» и позволяет быть собой при любых изменениях.

Если вы задаетесь вопросом «Так что же мне делать с моей установкой на движение?» – значит, вы в нужном месте. Продолжайте читать.

## **Этап 2. Откройте свои суперспособности к постоянному движению**

Как только вы начнете открывать для себя установку на

движение или как минимум придете к выводу, что пора выработать более здоровое отношение к изменениям, вы ощутите нетерпение. Что дальше?

Следующий шаг в применении на практике теории движения – использовать установку на движение для раскрытия своих суперспособностей. Это основные дисциплины и практики для постоянно меняющегося мира, которые нужно применять и встраивать в свою жизнь.

Итак, восемь суперспособностей к движению:

- 1. Двигайтесь медленнее.**
- 2. Увидьте невидимое.**
- 3. Теряйтесь.**
- 4. Начните с доверия.**
- 5. Знайте свое «достаточно».**
- 6. Стройте карьеру в разных областях.**
- 7. Будьте человечнее и служите людям.**
- 8. Отпустите будущее.**

Каждая суперспособность помогает взглянуть на перемены иначе, развить на них другую реакцию и в итоге поменять к ним отношение. Вместе взятые они позволяют вам жить с надеждой, а не со страхом, с удивлением, а не с тревогой, с любопытством, а не в ступоре. Как дальше станет ясно из отдельных глав, каждая суперспособность полезна сама по себе, но вместе они усиливают друг друга. Во многих случаях

вы уже обладаете ими или как минимум их зачатками. Однако часто суперспособности скрыты, захоронены и невидимы. Им не дают проявиться силы, люди и организации, защищающие старый сценарий. Принятие установки на движение поможет вам их раскрыть, заново открыть и применить – и поверьте, сделать это вполне реально. Более подробно они описаны в таблице 2.

Таблица 2. Сценарии, привычки и суперспособности

Старый сценарий / старые привычки	Новый сценарий / суперспособности к движению
Двигайтесь быстрее	Двигайтесь медленнее
Сосредоточьтесь на видимом	Увидьте невидимое
Оставайтесь на своей дорожке	Теряйтесь
Не верьте никому	Начните с доверия
Больше = лучше	Знайте свое «достаточно»
Устройтесь на работу	Стройте карьеру в разных областях
Технология лучше всего	Будьте человечнее и служите людям
Прогнозируйте и контролируйте будущее	Отпустите будущее

Суперспособности к движению похожи на японские коробки для бэнто<sup>11</sup> – только для разума, где каждая супер-

<sup>11</sup> Бэнто – готовый обед в Японии; еда, упакованная в коробку с несколькими отделениями. Обычно включает рыбу или мясо, рис, различные маринованные или сырые овощи, соус. *Прим. пер.*

способность – это изысканный питательный деликатес, который можно употреблять отдельно, а вместе они обеспечивают вкусное, сытное, полноценное питание. Каждая суперспособность подчеркивает вашу пластичность и готовность к изменениям разными взаимодополняющими способами. Это меню, а не учебная программа.

Большинству людей развитие одних суперспособностей дается проще или труднее других в зависимости от их возможностей и типа сценария. Каждая суперспособность может иметь для человека разный вес в разный период жизни. Например, тому, кто борется с эмоциональным выгоранием, важнее научиться двигаться медленнее, а тот, кто сражается с отсутствием контроля, возможно, захочет отпустить будущее. (По мере того как научитесь двигаться медленнее, вы овладеете мастерством отпускания и наоборот.) Как бы то ни было, ни одна суперспособность к движению не требует от вас того, чего у вас нет: ни вычурных технологий, ни IQ на уровне гениальности, ни даже какого-нибудь приложения для смартфона.

Связь между суперспособностями и установкой на движение похожа на конструкцию колеса: ступица – это установка на движение, а восемь суперспособностей – спицы (см. рис. 1). Суперспособности существуют по отдельности, но связаны между собой через ступицу. Когда установка на движение принята, настает черед суперспособностей.



Рис. 1. Установка на движение и суперспособности

Возможно, вы уже заметили тут необычную уловку: суперспособности к постоянному движению становятся такими только в случае, если вы приняли установку на движение и верите, что наилучший путь вперед – это создание нового сценария. Если вы застряли в старом, привычном сце-

нарии, то воспримете суперспособности как минусы и даже ненормальное поведение. Вы скажете, что двигаться медленнее – значит лениться, а отпустить будущее – сдать. Однако новый сценарий подразумевает вовсе не это, и в нем уж точно не говорится, что вы не должны быстро двигаться или напрочь отказаться от технологий. Из него не следует, что у работы нет достоинств или что не надо усердно трудиться. Такие обвинения полностью вырывают теорию движения из контекста.

Новый сценарий и теория движения всего лишь подтверждают, что мы слишком долго и слишком быстро за чем-то безостановочно бежали, даже не пытаясь задуматься, а разумно ли, рационально ли это, и хотим ли мы этого? За чем вы мчитесь и почему? К чьим целям стремитесь и отражают ли они наилучшим образом ваше «я»?

Суперспособности к движению не проявляются так, как нас обычно учат, поскольку они часть нового, рождающегося сценария. Однако это такие же навыки, как и их прежние аналоги, старые привычки, которые изживаются с большим трудом. Чтобы двигаться медленно, нужно столько же дисциплины (а по мнению некоторых, гораздо больше), сколько и для того, чтобы вертеться как белка в колесе. Чтобы отпустить события, нужно столько же дисциплины (а кое-кто снова сказал бы, что гораздо больше), сколько и для того, чтобы цепляться за вещи, время которых ушло. Спокойствие – это не пассивность. Все это может раздражать, особенно если у

вас в голове накрепко засел старый сценарий. Однако с новым сценарием берегись, мир!

Вот теперь давайте о нем и поговорим.

### **Этап 3. Напишите новый сценарий**

Третий и последний этап претворения в жизнь теории движения – использовать суперспособности для написания нового сценария. Новый сценарий позволяет преобразовать свое отношение к изменениям и показать себя миру с наилучшей стороны.

Как старый сценарий каждого человека уникален и основан на жизненном опыте, так и новый сценарий будет отражать то, что характерно именно для вас. Одно из самых потрясающих свойств нового сценария – написать его можете только вы! Никто не сделает этого за вас и никто не напишет тот же сценарий, что и вы. Это сугубо индивидуальный заказ!

Я не могу предсказать, о чем будет ваш новый сценарий, но часто наблюдаю, как суперспособности превращаются в новые сценарии, прекрасно приспособленные к изменчивому миру.

- Научившись двигаться медленнее, вы начинаете стремиться к более медленному темпу. И тишина становится вашим другом.

- Научившись видеть невидимое, вы открываете для себя новые чудесные вселенные возможностей, а также прозреваете, насколько были слепы в отношении небезразличных вам вещей из-за старого сценария.

- Научившись теряться, вы начинаете испытывать восторг, когда не все идет по плану, когда планы меняются, а вы понятия не имеете, что будет дальше.

- Научившись начинать с доверия, вы будете стремиться к еще большему доверию и лучше подготовитесь к тому, чтобы его заслужить и позволить другим людям проявить свою добросовестность и верность.

- Узнав свою меру достаточного, вы начинаете жить в достатке и лучше заботитесь о себе и окружающих.

- Начиная строить карьеру в разных областях, вы немедленно перестаете воспринимать работу как наличие рабочего места. Вы больше не боитесь его потерять и можете уверенно смотреть в свое трудовое будущее.

- Учась проявлять максимальную человечность, вы улучшаете отношения с другими людьми (а также свое психическое здоровье и сон) и даже можете пересмотреть отношение к технологиям.

- Учась отпускать будущее, вы обнаруживаете, что оно стало ярче, чем прежде.

Звучит потрясающе, не так ли? И это еще не все.

Со временем все эти вещи – ваш новый сценарий, супер-

способности и установка на движение – взаимно усиливают друг друга. По мере развития одного элемента остальные становятся мощнее и яснее. Вы можете думать об этом как о соотношении  $1 + 1 = 11$ .

Чем чаще вы применяете и оттачиваете свои суперспособности, тем лучше развивается ваша установка на движение. А вращивая и культивируя ее, вы в полной мере используете суперспособности к движению.

Мне нравится думать об установке на движение как о ракете-носителе в вашей жизни и отношении к изменениям, где ваши суперспособности – ракетное топливо. И то и другое нужно для воплощения нового сценария в жизнь. Они работают в тандеме, предлагая бесконечное, постоянно развивающееся, невероятно захватывающее и даже выходящее за пределы этого мира путешествие сквозь движение.

Итак, неважно, оцениваете вы свою карьеру, изучаете собственные ценности, пересматриваете дизайн продукта, руководите преобразованием целой организации, стараетесь вдохновить коллег или просто пытаетесь ярче проявить себя в мире, примените свои суперспособности для написания нового сценария – и получите возможность лучше приспособиться к миру постоянного движения.

## **Моя дорога к движению**

С того самого, круто изменившего мою жизнь июньско-

го дня, когда мне позвонила сестра, я стала восхищаться человеческой способностью адаптироваться к переменам, будь то индивидуально или на уровне организации и общества. Мой экспресс-курс по горю включал тревожное состояние и панические атаки, а также перестройку всей жизни и поиск смысла – в общем, все способы приспособиться к изменениям. Позднее я познакомилась с футурологией и теорией сложности<sup>12</sup>, которые также стремятся лучше понять и подготовить человека к переменам, но в них отправные точки находятся далеко от горя. Я продолжала находить вдохновение во всем этом, путешествуя, знакомясь с другими культурами и узнавая, что нас связывает наша общая человечность, гуманизм. Я начала объединять и смешивать идеи, найденные в самых разных местах.

В моем случае отправная точка была, мягко говоря, проблемной. Вскоре после смерти родителей мной овладел иррациональный, но абсолютно реальный страх, что мне осталось жить меньше года. Если два самых близких мне человека исчезли в одночасье без предупреждения, то почему этого не может случиться со мной – да и с кем угодно? И если завтра я умру, имеет ли смысл мое существование? Неважно, что мне было всего двадцать, точно так же протекает полномасштабный кризис среднего возраста.

Меньше чем через два года после смерти родителей я

---

<sup>12</sup> Теория сложности, или теория сложности вычислений, изучает, какие ресурсы требуются для решения задач того или иного типа. *Прим. ред.*

окончила колледж, что повергло меня в еще один ступор: пришло время выходить в реальный мир и чем-то заниматься, как будто мне и без того не хватало реальности. Мало того, мне предстояло выполнять пожелания родителей и уважать их заветы. Я должна была знать, что делать, и делать это в совершенстве – лучше, чем себе представляли они или кто-либо другой. Я чувствовала, что должна делать это как можно быстрее, поскольку завтра могу умереть. Так ведь?

Но я ошибалась.

Как вы узнаете из следующих глав, во многом именно эти события моей жизни и посеяли семена теории движения. На момент смерти родителей я не обладала ни одной из суперспособностей к движению и ничего не знала об установке на него. Мне не хватало пластичности и приспособляемости. Я была накрепко привязана к старому сценарию и не знала людей, которые пишут собственные новые сценарии. Мои родители отличались широкими и даже немного бунтарскими взглядами, но и они жили по старым сценариям.

# 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.