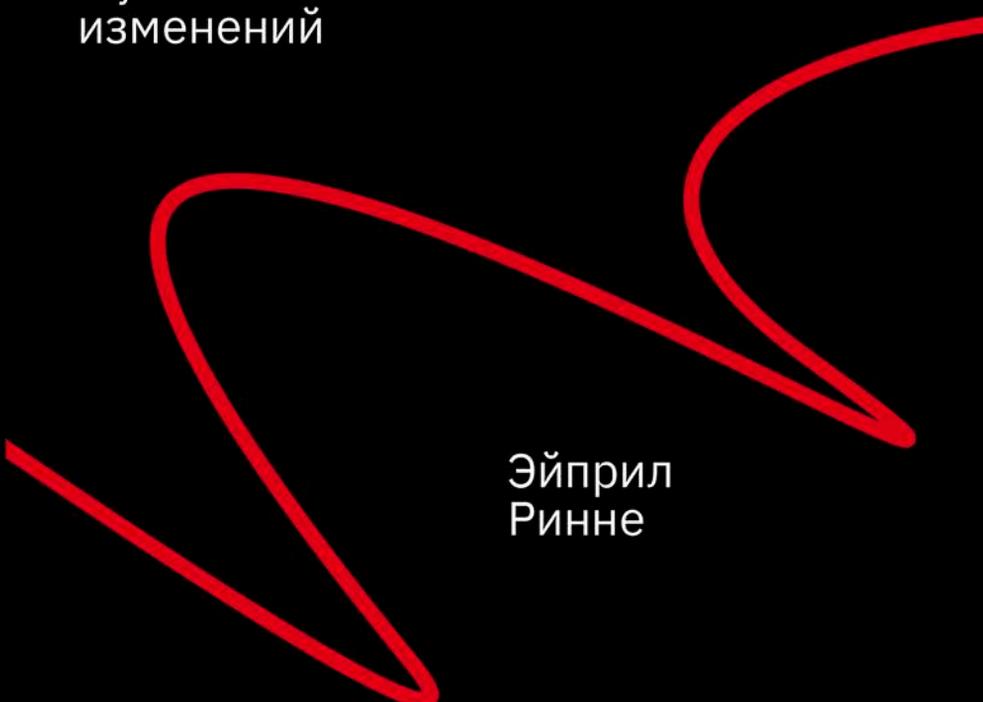


В ПОТОКЕ ПЕРЕМЕН

8 принципов для сохранения устойчивости и процветания в условиях постоянных изменений



Эйприл
Ринне

Flux: 8 Superpowers for Thriving
in Constant Change

April Rinne

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

МИФ

Оглавление

<i>Предисловие</i>	13
<i>Введение. Кто двигался в мое будущее?</i>	17
<i>Глава 1. Двигайтесь медленнее</i>	55
<i>Глава 2. Увидьте невидимое</i>	87
<i>Глава 3. Теряйтесь</i>	113
<i>Глава 4. Начните с доверия</i>	137
<i>Глава 5. Знайте свое «достаточно»</i>	163
<i>Глава 6. Стройте карьеру в разных областях</i>	195
<i>Глава 7. Будьте человечнее и служите людям</i>	225
<i>Глава 8. Отпустите будущее</i>	247
<i>Заключение. Движение вперед</i>	271
<i>Руководство для дискуссий</i>	287
<i>Примечания</i>	295
<i>Благодарности</i>	311
<i>Об авторе</i>	317

*Роланду и Пенни,
без которых эта книга не была бы написана,
а также Джерри — моему советчику,
вдохновителю и товарищу по движению*

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Изменения неизбежны. Рост не гарантирован.

Джон Максвелл, эксперт в вопросах лидерства

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

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 полноценно 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 переменах 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. Независимо, 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 пеcтрая 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 движение. 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 планеты. 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 медленными¹. 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 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 придем 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 другое². Двигаться — значит находиться в движении³. 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 нервировать. Однако не отчаивайтесь, вам просто пора научиться управлять движением и меняться.

Не все изменения созданы равными*

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 пользу⁴. Мы охотно 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.

* Отсылка к положению из Декларации независимости США «Все люди созданы равными». *Прим. пер.*

Конечно, в идеальном мире любое изменение представляло 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 экзистенциальные 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 быстрее, 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 врзались 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 фильтрами, 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 основывается 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»*, 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,

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

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, 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 способности⁵.

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.

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 год⁶. В Соединенных Штатах эта доля возрастает до четверти среди всех взрослых, при этом 63 процента студентов колледжей сообщили, что в последний год испытывали сильнейшую тревогу⁷. 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 люди 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.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

