

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*

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 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, 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 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 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. Рискую 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 стрясется 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.

Глава 1

Двигайтесь медленнее

Заблудившись, мы бежим быстрее.

*Ролло Мэй, психолог, теоретик
экзистенциальной психологии*

Выбирайте причины для ускорения. Новые и неожиданные изменения происходят каждую неделю, а то и несколько раз в день. Например, новый график работы нарушает распорядок, на отладку которого ушли годы; рабочая группа отстает от графика; открывается новая возможность, и в ней нужно срочно разобраться. Вы не понимаете, сколько еще времени сможете вносить арендную плату или беспокоитесь о своей безопасности и безопасности своей семьи или друзей. Планета нагревается, в конце концов!

Что вам нужно делать — идти, мчаться или просто стоять на месте? На этот вопрос пытаются ответить и отдельные люди, и целые организации. Специалисты по работе с персоналом часто утверждают, что в условиях неопределенности необходимо действовать быстро. Когда вы не уверены в поступлении дохода, одно из простейших решений — сократить команду. Ведь именно зарплата — самая крупная статья расходов в бюджетах организациях. Тем не менее исследования говорят как раз об обратном: с 1980 года компании, которые максимально оттягивают решение о сокращении персонала, со временем добиваются лучших результатов, чем компании, спешащие уволить людей¹¹. Почему?

Оказывается, причина не только в том, что ценных специалистов трудно заменить, но и в том, что увольнения разрушительно воздействуют на моральный дух и производительность оставшихся сотрудников¹². Организации, которые ставят экономическую эффективность выше

справедливости, в итоге обнажают свои истинные намерения. Ценности и доверие трудно вернуть.

Однако урок не в том, что персонал нельзя сокращать или что мы никогда не должны быстро реагировать, а в том, что быстро реагировать не всегда означает мудро. В меняющемся мире самый быстрый бегун не всегда финиширует первым.

Суперспособность: двигайтесь медленнее

Чтобы преуспеть в быстро меняющемся мире, замедляйте собственный темп.

В перевернутом мире, который уговаривает, умащивает и принуждает нас двигаться еще быстрее, ключ к настоящему успеху и развитию — делать противоположное, то есть учиться двигаться медленнее.

Старый сценарий гласит, что нужно бежать быстрее, чтобы не отстать. Но в меняющемся мире условия забега меняются, потому что финишная черта постоянно смещается. О чем бы ни шла речь — о требованиях бизнеса, домашних и семейных приоритетах, обязанностях, которые нужно совмещать, отношениях, требующих развития, или о безжалостной неопределенности, с которой нужно справляться, — чем быстрее и дольше мы бежим без отдыха, не размышляя и даже не обращая на это внимания, тем хуже с течением времени становятся наши результаты.

Несмотря на это, для большинства людей именно стремление бежать быстрее остается установкой по умолчанию. Мы застряли в старом сценарии, что не сулит ничего хорошего. Особенно если мы бежим быстрее в одиночку.

Когда мы учимся двигаться медленнее, результаты улучшаются во всем. Мы принимаем более мудрые решения,

меньше страдаем от стресса, становимся более здоровыми и устойчивыми психологически, укрепляем наши связи с эмоциями и интуицией, сосредоточенностью и ясностью цели. Парадоксально, но замедление на самом деле дает нам больше времени, что снижает тревожность. Замедление повышает продуктивность и отправляет выгорание на свалку. Фактически многие формы роста происходят только вместе со спокойствием.

Мне понадобились годы, чтобы научиться двигаться медленнее. Большую часть жизни я со всех ног мчалась к целям, поставленным передо мной другими, прочь от своих страхов, не задумываясь о его причинах. После смерти родителей мне хотелось бежать подальше от этой ситуации как можно скорее, но я этого не сделала. Я не поддалась, с этого и началась моя практика первой суперспособности. Потребовалось еще много лет, чтобы по-настоящему понять динамику происходящего — как внутри, так и в моих отношениях с миром. Сегодня я могу жить намного медленнее, чем раньше, хотя, как говорится, нет предела совершенству. Путем проб, ошибок и сознательной практики я научилась ценить силу паузы. Теперь я меньше беспокоюсь. Стыдно признавать, но теперь я замечаю множество вещей, мимо которых раньше просто пробегала. А то, чего я раньше боялась, сейчас приносит радость.

Сразу проясню, что замедление движения не означает остановки, лени, застоя, отсутствия цели или (пожалуй, самое ужасающее возражение) безразличия. Проблема также не решается простым отпуском, загрузкой специального приложения или поиском быстрого решения в духе «раз-и-готово» (по иронии судьбы, такой метод принесет кучу бед, поскольку то, что вы пытаетесь «исправить», постоянно меняется). В реальности медленный бег подразумевает активное движение в стабильном темпе. Иными

словами, вы успокаиваете разум и сосредотачиваетесь на том, что действительно важно.

Конечно, иногда нужно бежать быстрее. Тут на ум приходят две причины: чтобы не столкнуться со встречным автомобилем и вовремя сделать прививку в период пандемии. А когда мы находимся в потоке, то есть полностью погружены в то, чем занимаемся, то можем ощущать себя более живыми, подвижными и думающими, чем обычно.

Разум вредит нам гораздо чаще, когда мчится, а не когда сохраняет спокойствие. Мы тратим время на оправдание ожиданий, возложенных на нас кем-то, а затем спрашиваем себя, куда ушло наше время, а вместе с ним и наши надежды, мечты и желания. Мы бежим все быстрее и быстрее, но, поступая так, невольно пробегаем мимо настоящей жизни, даже не пытаясь ею насладиться. Однако так быть не должно, и менять все нужно прямо сейчас.

Насколько быстро вы бежите?

В этом упражнении две части.

1. Честно ответьте на следующие вопросы:

- Ощущаете ли вы, что двигаетесь по жизни слишком быстро?
- От кого или от чего исходит ваша жажда скорости?
- Как думаете, что бы вы обнаружили, если бы замедлитесь в достаточной степени, чтобы переключить внимание?
- Если бы вы знали, что завтра умрете, к какой цели или к кому бы вы побежали?

— Дополнительный вопрос: были ли у вас трудности с тем, чтобы взять паузу при выполнении этого упражнения?

2. Нарисуйте на листе бумаги четыре концентрические окружности (в виде мишени) и обозначьте их следующим образом:

- Внутренний круг — это ваши *личные искания*: отношения с собой, личные цели и то, как вы хотите проявить себя в жизни.
- Второй круг — ваши *личные отношения*: с семьей, близкими, друзьями.
- Третий круг — ваша *роль в организациях*: профессиональные обязанности, опыт, коллеги и прочее.
- Внешний круг — ваша *роль в мире*: например, как гражданина, потребителя, защитника климата, путешественника и прочее.

Напишите, в какой из этих областей вы двигаетесь слишком быстро. В какие круги попали записи, а какие остались пустыми?

Теперь перечислите причины. Откуда исходит желание бежать как можно быстрее? Вы заставляете себя сами или вас побуждают к этому другие? Когда началось давление, заставляющее вас бежать быстрее? Заметили ли вы это в тот момент?

Вы можете также записать свои типичные механизмы преодоления трудностей и помогли ли они.

Теперь посмотрите на картину в целом. Какие области вашей жизни нуждаются в замедлении? Есть ли области, с которыми справиться легче, чем с остальными?

Наконец, подумайте, кому еще может быть полезно это упражнение (коллегам, членам семьи и другим), и предложите им выполнить его.

Старый сценарий на огромной скорости

В 2010 году исследователи из Гарвардского университета сообщили, что 47 процентов времени бодрствования мы тратим на мысли о том, чего не происходит¹³. В тот момент смартфонам было всего три года. Мы едва начали приспосабливаться к мобильным устройствам, которые в течение десятилетия стали не только нашими телефонами, телевизорами, учителями, операционистами в банке, турагентами, прачечными самообслуживания, исповедальнями, но и предоставляют нам транспортные услуги, заказывают еду, устраивают знакомства и выполняют множество разных дел. При этом каждое приложение, каждая кнопка на вашем смартфоне — это еще один фактор отвлечения внимания, уводящий ваши мысли далеко от магии жизни, разворачивающейся прямо перед вами.

Современная экономика спроса развернулась вовсю, а вместе с ней и наши ожидания от жизни в духе «всегда на связи» в режиме 24/7. Мы считаем само собой разумеющимся, что Amazon доставит товар на следующий день, если не раньше; при вызове такси огорчаемся, когда приходится ждать больше трех минут; передаем свои задачи на аутсорсинг для «оптимизации» собственной жизни,

экономя на самом деле всего пять минут. И неважно, что эти действия радовали нас или обеспечивали общение с семьей и друзьями: гораздо лучше сэкономить это время для якобы продуктивности. Но вот в чем загвоздка: мы несчастны от всей этой беготни.

Миллениалов — людей, родившихся с 1981 по 1996 год, — называют поколением выгорания, поскольку они усвоили идею, что наша самооценка напрямую зависит от того, сколько мы работаем; и эту идею подкрепляет общество, система образования, а часто и наши сверстники и родители. Получается, мы должны работать постоянно¹⁴. И все же миллениалы — лишь верхушка айсберга. Управляющие и менеджеры сообщают о растущих требованиях к их времени. Они обеспокоены благополучием своих команд, поскольку их вынуждают, вознаграждая за это, ставить во главу угла квартальную прибыль, а не долгосрочное здоровье. С каждым годом учителям приходится преподавать все большему количеству учеников, в более сложных обстоятельствах, с меньшим количеством ресурсов. Миссионеры, воспитатели и другие люди, посвятившие себя служению, совсем выбились из сил. Родители оптимизируют игровое время детей. И список можно продолжать.

Семена этой проблемы закладываются в юности, когда нам говорят, что мы можем и должны всего добиться, — такова особенность старого сценария. Казалось бы, подобная установка поощряет амбиции и достижения. Отлично! Однако она навсегда оставляет нас с ощущением, что мы не справляемся: недостаточно делаем, недостаточно зарабатываем, недостаточно имеем. (Более подробно об этом рассказывается в главе 5.) Следовательно, нам недостаточно. Так что продолжайте и бегите быстрее!

Такая установка ведет к травле самого себя. Дело не в способностях, просто, работая усерднее, вы сможете стать лучше во всем! Парадоксальным образом эта идея приводит

нас к тому, что психоаналитик Джош Коэн назвал «странным сочетанием истощения и тревоги, постоянным состоянием неудовлетворенности тем, кто мы такие и что у нас есть. И это приводит к ощущению, что мы скорее слуги, чем хозяева... бесконечной работы, которую выполняем ради приближения к так называемому лучшему “я”»¹⁵.

Хотя жизненные обстоятельства у всех разные, реальность в стиле «вечно беги быстрее» стала частью современной культуры. Женщины и мужчины стремятся «получить все» и «сделать это». Вы мчитесь, чтобы не отстать от оплаты ежемесячных счетов или демонстрации богатства (реального или фальшивого) соседям, тогда как они занимаются тем же самым. Вся эта непосильная беготня сводит нас с ума, но почему-то мы не можем от нее отказаться. Никто не собирается останавливать эту карусель.

Существует неразрывная связь между способностью к замедлению и к преуспеванию. Но при этом равновесие становится все более хрупким, поскольку наш мир — намеренно или нет — создан так, чтобы помешать нам его найти.

Вы не список неотложных дел

И выполнять его необязательно. Не все культуры мира одержимы стремлением к быстрому бегу и постоянной деятельностью. Вы когда-нибудь задумывались о неделании?

Неделание не означает лишь отсутствия работы. Мы часто относим к ничегонеделанию такие виды активности, как медитация или ведение дневника. Однако эти занятия во многом делание, ведь вы заняты, мыслите. Когда

я говорю «ничего не делать», я действительно имею в виду ничегонеделание, то есть никаких действий, никаких отвлекающих факторов, никаких целей. И что важно, при этом вы верите, что небо от этого не рухнет вам на голову. Вообще-то оно даже может оказаться светлее и ярче, когда вы остановитесь посмотреть на него.

Никсен

В Нидерландах есть социально приемлемое и признанное в культуре понятие ничегонеделания — *никсен*¹⁶. Это слово буквально означает «ничего не делать» или делать что-нибудь без какой-либо продуктивной цели, то есть осмелиться бездельничать¹⁷.

Выгоды такой философии огромны. Голландские исследователи обнаружили, что люди, которые регулярно ничего не делают, обладают пониженной тревожностью, более здоровой иммунной системой, улучшенной способностью рожать новые идеи и решать проблемы¹⁸. Главное — предаваться этому регулярно (для начала хотя бы несколько минут в день), не имея цели и не раздумывая, продуктивно ли такое времяпрепровождение.

Ничегонеделание часто дает наилучшие результаты.

Винни-Пух

У-вэй

В китайском буддизме примерно с 700 года до нашей эры существует понятие *у-вэй* (無爲), что означает «бездействие», или «действие посредством наименьшего

действия»¹⁹. Оно занимает центральное место в философии даосизма. У-вэй отличается от никсена наличием стратегических целей: это своего рода избирательная пассивность, направленная на то, чтобы приспособиться к ситуации, а не лихорадочно пытаться ее контролировать. Достичь такого состояния можно лишь тогда, когда вы достаточно замедлились, чтобы реально оценить происходящее.

У-вэй часто сравнивают с пребыванием в состоянии потока. Это все равно что быть как вода, деревья или мох. Они не только приспособляются и принимают форму окружающей среды, сгибаясь от тяжести ветра, камней или почвы, но их сила и стойкость основываются на медленном росте и развитии. Словом, их сила в том, что они никуда не торопятся.

После смерти родителей моя жизнь одновременно и остановилась, и утроила скорость. С одной стороны, приходилось учиться множеству вещей, с другой — время словно замерло. Делать было нечего и одновременно надо было делать все. Я столкнулась с зияющей дырой, заполнить которую могла только делом или горем.

Оглядываясь назад, должна сказать, что самым полезным для меня стало тогда бездействие. Девушке, желавшей окончить колледж и начать взрослую жизнь, было трудно пропустить один семестр и проучиться лишний год. Пока я горевала, друзья окончили учебу. Мы с сестрой Эллисон предстали перед трагической правдой ситуации и пытались найти новую опору в жизни, исходя из различного жизненного опыта. Мы не раздирали свои души, но копались в них, и это многое изменило.

За двадцать пять лет, прошедших с тех пор, мир ускорился, а умение человечества замедлиться и бездействовать отчасти утратилось. Перед лицом общего тревожного состояния и сомнений лучшее, что мы можем сделать

сейчас, — включить недеяние в свою жизнь. Оно может означать паузу, витание в облаках или просто неподвижное сидение. Это простое, но глубокое действие удерживает вас в огромном пространстве — неизвестности, чтобы вы могли понять, что бежали слишком быстро.

Все может быть сделано при помощи недеяния.

Лао-цзы

Результативность: для чего и для кого?

Каким-то образом множество людей ворвались в мир истощения с гулким стуком. Слишком часто работа занимает все наше время. Почему?

Безусловно, один из виновников — это технологии в кармане, которые обеспечивают мгновенную связь. Между тем современное рыночное потребительство и капитализм свободного рынка подпитывают представления, что достаточно не бывает никогда и что надо больше работать. Именно так и процветает мир потребления, заставляя нас постоянно ощущать недостаточность. Согласитесь ли вы с этой мыслью, зависит от вашего мышления. Оспариваете ли вы эту систему или настолько закрутились как белка в колесе, чтобы уже не в состоянии заметить, что, возможно, бежите прямо мимо жизни?

Мой путь к медленному движению был окольным и временами запутанным. Я весьма в этом преуспела и сознаю, что это занятие на всю жизнь. Однако долгое время у меня было больше вопросов, чем ответов.

Сразу после несчастного случая с моими родителями меня бросало из стороны в сторону: то мне хотелось как можно быстрее убежать от произошедшего, то, наоборот, остановиться, так как случившееся было жестоким напоминанием о хрупкости жизни. Нужно ли мне двигаться быстрее, потому что и моя жизнь может скоро закончиться, или следует нажать кнопку «пауза» и разобраться, к чему, от чего и ради чего я двигаюсь? Я выбрала второе, несмотря на то что некоторые побуждали меня продолжать обучение, поступить в магистратуру или устроиться на работу в консалтинговую фирму или банк. С их точки зрения, я была готова к немедленному началу карьеры. На старт, внимание, марш! Я же не прекращала задаваться вопросом: за чем мы гонимся и почему?

Повсюду главенствовал старый сценарий. Я не только ощущала давление, но и видела, как мои сверстники спешат подняться по карьерной лестнице, но продолжала сомневаться в родительских наставлениях. Смогу ли я построить то, во что искренне верю, или мне суждено быть мазком в картине чьей-то мечты? Сама я выбираю свой путь или его выберут за меня?

В двадцать два года я хотела внести свой вклад в мир, причем так, чтобы родители мной гордились. Но как бы я это сделала, не зная, что для меня действительно имеет значение, и не замедлившись настолько, чтобы взглянуть на проблему критически?

Понимание этого вопроса выходит далеко за рамки моей истории, хотя дело тогда обстояло так: я не пошла на Уолл-стрит, а нашла работу по исследованию пешеходных и велосипедных прогулок, начав с Италии. Почти четыре года я путешествовала с рюкзаком и не имела постоянного адреса, движимая ненасытным любопытством узнать, как живет остальной мир. Я попадала в сумасшедшие

неприятности, узнавала из первых рук о развитии мира и заслужила черный пояс в области культурной дипломатии и самодостаточности. Я зарабатывала гораздо меньше, чем получала бы на Уолл-стрит, но и тратила гораздо меньше. Я жила в темпе тех мест, где находилась, и в результате мое будущее изменилось.

Я научилась двигаться медленнее как раз тогда, когда общество требовало бежать быстрее, и это сыграло решающую роль. Было рискованно делать такую паузу при моем иррациональном, всепоглощающем страхе внезапной смерти. Однако еще рискованнее было даже не попытаться ее взять. С тех пор и по сей день я регулярно спрашиваю себя и сотни других людей: если бы завтра вы оказались на смертном одре, что бы вы хотели сделать? Никто еще не ответил: «Бежать быстрее».

Имейте в виду, это касается не только вас или меня. Коллективное стремление бежать быстрее тоже разрушает планету. Нас затащило в бесконечный цикл спешки, производства, потребления и стремления к большему. В этом процессе мы выгораем и сжигаем себя. Чем быстрее мы производим и потребляем товары, тем больше ущерба наносим окружающей среде. Чем больше мы ищем счастья и внешнего удовлетворения — новый автомобиль, новое платье, почти все, что позволяет нам «купить и продемонстрировать выход из печали», как выразился профессор психологии Тим Кассер, — тем больше у нас шансов впасть в депрессию²⁰. Нас учат потреблять, потреблять, потреблять — и, пожалуйста, не задумывайтесь о побочных эффектах. Большое спасибо!

Знаете ли вы, что прежде чем слово *consume* («потреблять») попало в словарь маркетинга, оно означало «уничтожать» и «растрачивать»?²¹

Современным лидерам рискованно делать ставки на быстрый бег, ведь под угрозой не только наше благополучие,

успех в бизнесе и здоровье экономики. На кону также выживание систем жизнеобеспечения Земли и благополучие будущих поколений. На этом фоне обучение медленному движению решает множество проблем. Такой подход практически полностью противоречит старому сценарию, но дает лучший шанс предотвратить крах.

Вместо результативности сосредоточьтесь на присутствии в моменте

Существует прекрасный способ переосмыслить наше отношение к результативности, устойчивому развитию и меняющемуся миру. Угадайте, какой? Да он прямо перед нами и составляет часть нового сценария!

Для начала представьте на мгновение, что вместо акцента на результативности мы фокусируемся на присутствии. Не волнуйтесь, что это звучит несколько сомнительно для вашего бизнеса, карьеры или образа жизни; уверяю вас, это не так. Позвольте объяснить.

Старый сценарий одержим скоростью, эффективностью и производительностью. Если вы можете сэкономить пять секунд в дневном расписании или втиснуть еще один звонок в битком набитый день — это победа. Чем больше встреч, тем выше чувство собственной значимости. Не сиди сложа руки! Успех! Прогресс!

Даже приступив к написанию своего нового сценария, я долгое время не сомневалась в этих установках. Я соглашалась с ними, причем в особо занятые дни даже с радостью. Но чем больше я наблюдала, тем очевиднее становились несовпадения. И когда я замедлилась, чтобы

погрузиться в собственные наблюдения, я остолбенела. Погодите, что же мы делаем? Каким образом мы убедили друг друга в том, что чем больше встреч, тем важнее результат? Как так вышло, что сэкономленные пять минут, по нашим представлениям, должны каким-то образом спасти нашу душу?

Новый сценарий позволит измерять не число встреч, а свою способность полностью сосредоточиться на каком-то моменте, опыте, решении. Одна встреча, на которой все полностью присутствуют, лучше тысячи встреч, где люди рассеянны и отвлекаются.

Иначе говоря, присутствие — это внимание и отклик. Хотя это и разные, но тесно связанные вещи. Вы реагируете на то, на что обратили внимание. При быстром движении сложно сосредоточиться. Когда вы отвлечены, внимание часто обращено не на те вещи, что нередко искажает вашу реакцию. Например, вы можете отреагировать с позиции страха, а не любви, презрения, а не сострадания или прервать разговор, который в противном случае разжег бы ваше любопытство. Короче говоря, вы портите и вопрос, и ответ. Когда проблема неправильно истолкована или, хуже того, проигнорирована, решения будут постоянно ускользать из поля зрения. Притом что суть проста: замедление повышает ваши шансы на поиск правильного восприятия проблемы и ее устранения. Но это еще не все, вы также обнаруживаете, что над временем властны те же законы. Когда вы замедляетесь, времени действительно становится больше.

Как научиться опираться на полное присутствие в моменте? К счастью, для этого существует множество способов. Одни могут показаться простыми, другие — причудливыми. Не раздумывайте, пробуйте любой, который вас заинтересовал! На мой взгляд, чем непривычнее новая практика, тем хуже ваши нынешние привычки.