

Российские
и мировые эксперты,
практики и кейсы

 **SKOLKOVO**
Московская школа
управления

ГОТОВНОСТЬ К БУДУЩЕМУ

КАК ПРОЦВЕТАТЬ В ЭПОХУ
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Научно
обоснованный подход
к профессиональному
развитию

ТОЛЬКО
на
ЛИТРЕС

Селина Нери

Доктор наук, профессор Московской школы управления СКОЛКОВО

МИОО

Селина Нери
Готовность к будущему.
Как процветать в эпоху
неопределенности
Серия «Skolkovo Business Review»
Серия «МИФ Бизнес»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74458386

Готовность к будущему. Как процветать в эпоху неопределенности /
Селина Нери: ООО «МИФ»; Москва; 2026
ISBN 9785002811410

Аннотация

Можно ли не просто выживать, а процветать в мире, где правила меняются быстрее, чем вы успеваете к ним адаптироваться? Книга Селины Нери доказывает: можно, если сместить фокус с пассивной адаптации на проактивное управление будущим.

Автор, опираясь на собственные научные исследования и 30-летний опыт работы в компаниях Fortune 500, разработала концепцию Готовности к будущему (Future Readiness) – ключевой метакомпетенции XXI века, необходимой для устойчивой карьеры и роста бизнеса в эпоху неопределенности.

В основе книги лежит идея непрерывного движения и развития. Внутри – авторская модель, включающая шесть элементов: компетенции, опыт, драйверы, импульс, влияние, потенциал. Она помогает перейти от устаревшей системы «учеба – работа – пенсия» к многоэтапной карьере, что позволит вам сохранить востребованность и высокую производительность независимо от возраста, кризисов на локальном и глобальном рынках.

Содержание

От автора	7
Введение	10
Часть I. Сила готовности к будущему	37
Глава 1. Новый фронтир рабочей деятельности	37
Конец ознакомительного фрагмента.	55

Селина Нери

Готовность к будущему. Как процветать в эпоху неопределенности

Оригинальное название:

Future Readiness. How to Thrive in the Future of Work

На русском языке публикуется впервые

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 © Selina Neri, 2026

© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «МИФ», 2026

* * *

*Посвящаю Объединенным Арабским Эмиратам,
где эта книга и моя собственная история обрели
свой дом.*

Я – эмиратка. Не потому, что родилась здесь,

*а потому, что Объединенные Арабские Эмираты
родились во мне.*

С благодарностью, Селина

От автора

Объединенные Арабские Эмираты – это история успешной реализации высокого потенциала. Бедуинское общество, которое, благодаря переформатированию и полной трансформации, всего за пять десятилетий превратилось в глобального игрока и страну номер один в мире по распространению ИИ¹. ОАЭ – образец экономического и социального развития, готовности к риску и инновациям, выносливости и стойкости, толерантности и мирного сосуществования людей разных национальностей, культур и вероисповеданий. Начиная с 28 февраля 2026 года волна ракет и дронов со стороны Ирана повергла нас в состояние войны. Она показала и нам самим, и миру, что мы способны защищать себя максимально эффективно, что мы единый народ с единым духом и единой судьбой. Это нас объединяет. Во время этих беспрецедентных событий (которые еще не завершились на момент, когда я пишу эти строки) наше правительство стойко выполняло свой долг перед народом и нашей землей, будучи проактивным, вовлеченным, открытым и прозрачным. ОАЭ

¹ Global AI diffusion. Q1 2026 Trends and Insights // Microsoft AI Economy Institute. 2026. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/research/wp-content/uploads/2026/05/Microsoft-AI-Diffusion-Report-2026-Q1.pdf>. Note: AI diffusion is defined as the share of people worldwide between ages of 15 and 64 who have used a generative AI product during the reported period.

– по-прежнему безопасная, надежная и стабильная среда, где все жители, и граждане, и резиденты, доверяют правительству, системе и друг другу. Важнее всего то, что я счастлива называть ОАЭ своим домом. Как недавно заявил наш президент, Его Высочество шейх Мухаммад ибн Заид Аль Нахайян, «в ОАЭ каждый является эмиратцем благодаря своей любви к этой земле и своему вкладу в ее развитие»².

Это история готовности к будущему и процветания: скромное начало и упорный труд, амбиции, стойкость и целеустремленность, извлечение уроков из трудностей и привычка все подвергать сомнению («а почему бы и нет?» – вот наш девиз), желание построить прочное государство, поиск решений важнейших проблем и желание быть творцами собственного будущего³. Всего 54 года назад жители этой земли занимались добычей жемчуга и рыболовством. Как напоминает нам шейх Мохаммед ибн Рашид Аль Мактум, «в словаре ОАЭ нет слова “невозможно”»⁴. Подъем этой внушительной нации – это пример сильной мотивации к созиданию.

² URL: <https://www.mohamedbinzayed.ae/en/quotes-listing>.

³ Mohammed A. J. From Rags to Riches. A story of Abu Dhabi. MAKAREM // Al Fahim. 1995; How Gulf nations are building an advantage in an age of global volatility // World Economic Forum. 2026. January 6. URL: <https://www.weforum.org/stories/2026/01/gulf-investment-innovation-technology-energy/>; When Ground Shift. Profi le Editions // Her Excellency Reem Al-Hashimi. 2025; His Highness Sheikh Mohamed Bin Zayed Al Nahyan. Insights into the Journey of the Man of Humanity // Jamal Sanad Al-Suwaidi. 2023.

⁴ URL: <https://sheikhmohammed.ae/en/quotes>.

Это то, что имеет большое значение для каждого, кто уже живет здесь и будет здесь жить. Как часто напоминает нам наш президент, в ОАЭ никогда не рассматривали образ жизни и традиции как препятствие для внушительных результатов и успешной трансформации. Скорее, как топливо для движения в эпоху кардинальных перемен для адаптации и для прогресса. Для превращения потенциала в реальность⁵.

⁵ Sheikh Mohamed bin Zayed: key moments in his own words //The National. 2022. May 17. URL: <https://www.thenationalnews.com/uae/government/2022/05/17/sheikh-mohamed-bin-zayed-key-moments-in-his-own-words/>

Введение

Навыков как таковых для будущего недостаточно. В дополнение к этому необходимо активно развивать готовность к будущему, приобретенную способность к процветанию в условиях неопределенности. На новом фронтире рабочей деятельности успеха добивается не тот, кто быстрее всех справляется с неопределенностью и кто имеет ответы на все вопросы, а тот, кто способен действовать в нестабильных условиях, поскольку сосредоточен на развитии своей готовности к будущему.

Мне было уже за тридцать, когда я оказалась в Лондоне. Меня неожиданно повысили до исполнительного вице-президента международной технологической компании. Я пришла в компанию за несколько лет до этого, и мы как раз приступали к масштабной реструктуризации и трансформации бизнеса (не в первый раз). Я обладала всеми качествами, которые считают необходимыми для профессионального успеха: высококвалифицированная, целеустремленная, готовая к переездам по всему миру, говорящая на четырех языках, показывающая блестящие результаты. «Железный кулак в бархатной перчатке», – говорили обо мне. Я была предана своей работе и команде, доверяла своему боссу. Я умела сплотить сотрудников, направить их работу и обеспечить результаты.

Я начала работать в технологической индустрии в 25 лет и

быстро в ней продвигалась. Огромные усилия, что я вложила в «подъем по карьерной лестнице», начинали приносить плоды. Мне необходимо было обеспечить себе финансовую независимость, и я была очень мотивирована и сосредоточена на карьере. На старте я была «никем из ниоткуда», поэтому видела в работе путь к свободе. Тема баланса между работой и личной жизнью в то время была не в моде. Как и тема самопознания. У меня не было ни интереса, ни времени для того, чтобы «копаться в себе»: честно говоря, я и не верила в ценность таких вещей. Я выполняла работу – и мне за нее хорошо платили.

В день, когда я узнала о своем повышении, я приехала в Лондон из Парижа, где жила на тот момент. Всех лондонских сотрудников собрали для важного объявления, коллеги из зарубежных подразделений подключились виртуально. Я стояла вместе со всеми; пока генеральный был на сцене, в моей голове проносился миллион мыслей, и я толком не обращала внимания на происходящее, думая, что все, что он скажет, будет касаться организационных изменений в топ-менеджменте. А о том, что они грядут, мы и так все знали.

И тут гендиректор сделал паузу и взглянул прямо на меня. С широкой улыбкой он объявил, что я стану новым исполнительным вице-президентом по профессиональным услугам, то есть топ-менеджером. Новое подразделение профессиональных услуг создавалось для закрепления позиции на рынке технологических решений для крупных корпораций.

Услышав свое имя и одобрительные возгласы, я улыбнулась своей лучшей улыбкой и поднялась на сцену. Только представьте: зажигательная музыка, аплодисменты, все внимание на меня. По спине мурашки, ладони мокрые, сердце бьется чаще. Я пожала руку генеральному и с ходу, без подготовки, произнесла трогательную короткую речь с выражением благодарности и преданности. Я рассказала, что для меня значит это повышение, поделилась мыслями о ясном будущем, которое ждет мою команду и всю компанию.

Это должна была быть минута славы и победы! Но было вот как: спускаясь со сцены, я чувствовала себя... несчастной. Абсолютно, реально несчастной. Мне хотелось плакать, я с трудом сдерживала слезы, и это были не слезы счастья, это были слезы мучения. Мне хотелось провалиться сквозь землю и исчезнуть. Я помню, что даже споткнулась в своих модных туфлях на высоком каблуке (а я *никогда* не спотыкаюсь на каблуках). Как вообще я собираюсь справляться? Я искренне не хочу эту работу, я ее ненавижу. Я не хочу трудиться под началом своего будущего босса (чья манера вести себя была мне не по нраву). Я решила держать лицо и сумела пережить остаток вечера и всю эту праздничную атмосферу. Но как только вернулась в свой номер в шикарном отеле, то дала волю чувствам и физической усталости. Я была в тюрьме, из которой нельзя сбежать. Отказаться от повышения было невозможно.

Я знала, что была талантливой, выносливой, целеустрем-

ленной, компетентной, не единожды успешно проходила повышение квалификации. Но внутри у меня все рушилось. Меня выбрали для топовой позиции не только с топовой зарплатой, но и с топовой степенью ответственности. Я чувствовала, что оказалась в ловушке новой роли, которую еще даже на себя не приняла, застряла в карьере, которая мне больше не подходила. Я оказалась жертвой собственного успеха. Что важнее всего, я не ощущала процветания. Я была полна энергии – и в то же время измотана психически и физически, будучи не в силах восстановиться. Я чувствовала, что не учусь ничему новому, и понятия не имела, что на самом деле из себя представляю. Мне не хватало критического элемента пазла, из которого складывался бы мой профессионализм: человечности. Один из моих клиентов, сам генеральный директор, как-то сказал: «Я был человечным. Когда-то». Теперь я чувствовала себя так же. Меня выбрали для топовой роли, чтобы я двигалась вперед и вела за собой компанию, но я была предельно далека от того, чтобы вести вперед кого бы то ни было.

На новой позиции моей задачей было создать новое направление, набрать армию лучших продавцов по всему свету и достигнуть весьма амбициозных целей по выручке. Мне необходимо было мотаться по планете, завоеывая важнейших клиентов и подключая их бизнес к новой линии услуг по цифровизации. Мне также дали доступ к данным, предназначенным лишь для сотрудников моего нового уров-

ня и выше. Эти данные указывали на несколько проблем в области управления потенциалом сотрудников в нашей компании: вовлеченность была низкой, а в корпоративной культуре просматривался nepотизм, хотя объемы средств, которые ежегодно направлялись на развитие навыков, были весьма существенны. Продвижения по карьерной лестнице основывались на прошлых показателях и на предположении, что люди сохранят столь же высокие результаты и на более высоких позициях. Я поговорила с несколькими отраслевыми аналитиками, с коллегами и конкурентами, чтобы понять их точку зрения относительно того, как в начале 2000-х менялся рынок труда по мере проникновения интернета во все сферы нашей жизни и превращения цифровизации в новый деловой императив. И выяснила, что общее мнение таково: будущее как за навыками, так и за стратегическими умениями осваивать новые технологии, которые призваны изменить то, как мы живем, учимся и работаем, и способствовать росту бизнеса.

Задачами нашего бизнеса было достижение ключевых финансовых целей (генерации выручки с сохранением рентабельности на существующих и новых рынках) в процессе трансформации компании (переходе от продажи продуктов к сотрудничеству с клиентами для разработки и внедрения высококастомизированных и масштабируемых технологических решений). Учитывая, что развитие навыков для того, чтобы сформировать у сотрудников мышление и компетен-

ции, необходимые для реализации нашей стратегии, стало критически важным, я задалась вопросом: какой эффект приносили программы развития навыков в моей компании? В тренингах делался упор на такие ключевые навыки, как ориентация на клиента, цифровые компетенции, гибкое управление проектами, инновации, ведение переговоров, управление изменениями, разрешение конфликтов, но я не замечала, чтобы эти тренинги приводили к проявлению необходимых моделей поведения и нужной отдаче.

Общего процветания не было. Люди были вымотаны, им не хватало ясности направления, им было непонятно, как оставаться востребованными в будущем. Мне было трудно выдавать результат и проходить трансформацию. В то же время мой работодатель толком не понимал, как воспользоваться преимуществами, которые открывала новая цифровая экономика. Несмотря на все вложения, усилия и внимание, направленные на то, чтоб подготовить компанию к достижению наших целей, мы не справлялись с этим вызовом.

ГОТОВНОСТЬ К БУДУЩЕМУ: ОСНОВА

Я привела эту историю, память о которой до сих пор со мной, в частности и на уровне ощущений, чтобы продемонстрировать ключевое различие между просто повышением квалификации ради более высокой должности, основанном на смутном представлении о «будущем работы», и *процве-*

танием в работе, то есть выработанной моделью поведения, которую я называю готовностью к будущему (future readiness, динамическое состояние), в отличие от «подготовленности к будущему» (future-ready, завершённый процесс).

Поскольку готовность к будущему строится на динамичном отношении к обстоятельствам и окружающей среде, она затрагивает все аспекты нашей жизни, а не только ее профессиональную часть. Столкнувшись с некоторыми проблемами со здоровьем, я научилась следить за своим физическим и психическим состоянием, чтобы сохранять способность заботиться о любимых людях и жить более осмысленной, здоровой и продолжительной жизнью. Каждый день я принимаю решения, направленные на создание гармонии между личной и профессиональной сторонами моей жизни. Я по-прежнему стремлюсь делать все необходимое, чтобы чувствовать себя энергичной, обновленной и уравновешенной, успешно преодолевать взлеты и падения и при этом оставаться «высококласным специалистом». Я больше не чувствую себя несчастной. Я продолжаю строить разностороннюю профессиональную жизнь – такую, где я не просто «справляюсь» или «выживаю», а процветаю. Конечно, я не купаюсь в успехе каждый день – разумеется, это не так, – но моя траектория ведет именно в этом направлении. Еще я осознала, что гибкая устойчивость – одно из самых избитых выражений сегодня – связана не столько с тем, чтобы пробиваться сквозь препятствия и приходить в себя, сколько с тем,

чтобы не ломаться на работе, а, напротив, процветать. Интересно, что большинство «программ благополучия» терпят неудачу, потому что фокусируются на отдельном человеке и его (предполагаемой) неспособности справиться с работой, вместо того чтобы ставить под сомнение аспекты самой работы, которые вызывают то, что в итоге, увы, приводит к выгоранию. Например, во время запуска крупного продукта или проведения большой кампании сотрудникам редко дают время на восстановление; небольшие команды часто несут львиную долю нагрузки при интенсивной работе («ведь они всегда спасают положение, и можно спокойно на них положиться, не думая о резервах», – это не так!). Нагрузка должна распределяться равномерно между большим количеством людей, а не только между несколькими надежными сотрудниками.

Хотя на сегодняшний день я считаю свою карьеру успешной и более человечной, вопреки моей приверженности непрерывному обучению, моему добровольному стремлению к получению новых знаний и навыков для личного и профессионального роста, я по-прежнему испытываю беспокойство. Я, как и многие (и люди, и компании), эволюционировала, но волнуюсь, останутся ли мои навыки востребованы на новом фронтире рабочей деятельности. Большинство из нас застряли в том положении, в котором была я, когда получила то самое повышение, и в котором находился мой бывший работодатель, ежегодно тратя время и ресурсы на

программы обучения и развития, не приносившие ожидаемого результата.

В то время ни мой работодатель, ни я сама еще не открыли для себя концепцию готовности к будущему. И многие до сих пор с ней незнакомы. Наблюдая за студентами, за клиентами и партнерами по всему миру, работая с ними, я убедилась: понимание того, что отличает людей, которые добиваются успеха на новом фронтире рабочей деятельности, имеет практическую ценность. Базисом такого понимания является переосмысление той роли, которую играют навыки: мы чрезмерно сосредоточены на навыках, необходимых, чтобы найти или сохранить работу, и недостаточно — на осознании того, как именно работа меняется и что нужно для процветания в этом мире неопределенности. Возращивая в себе определенные качества, оттачивая нужные инструменты, такие как *компетенции* (навыки и модели поведения), *опыт* (жизнь за пределами работы), *драйверы* (ценности и интересы), *импульс* (естественные склонности и желание вносить значимый вклад в работу), *влияние* (способность и готовность положительно влиять на других) и *потенциал* (способность и готовность расти в постоянно меняющейся среде и брать на себя всё более сложные задачи), мы можем жить, обучаться и работать, чтобы сохранять готовность к будущему в течение долгого периода времени, по сути, всю жизнь. Я не унаследовала ген готовности к будущему от своих родителей. Я приучила себя вести себя так, что-

бы принимать готовность к будущему как философию, как освоенный навык успешной работы в условиях неопределенности. Вы – и ваша организация – тоже можете это сделать. И не забывайте, что выработка готовности к будущему – это марафон, а не спринт.

ВСЕ МЕНЯЕТСЯ

Как вы сами, без сомнения, ощущаете, мы переживаем самые глубокие глобальные перемены в сфере занятости в этом столетии. Пока мы пытаемся осмыслить технологии, научиться доверять им и работать вместе с ними, а также ориентироваться в нелинейном, ускоренном, волатильном и взаимосвязанном мире (НУВВ, или NAVI)⁶, опасения людей растут. А страх – враг процветания. Даже те из нас, кто с интересом смотрит в будущее, переживают за актуальность своих навыков, квалификаций и опыта⁷. Мы постоянно слышим, что искусственный интеллект (ИИ) уничтожит рабочие

⁶ The Contours of 21st-Century Geopolitics will Become Clearer in 2026 // The Economist. 2025. URL: https://economist.com/the-world-ahead/2025/11/10/the-contours-of-21st-century-geopolitics-will-become-clearer-in-2026?giftId=ZTY4N2QwOGUtYWI3Mi00MmI4LWI0OGUtZjQyOWI0MjgwNmI3&utm_source=ey. 2026. What if disruption is not the challenge but the chance? URL: https://www.ey.com/en_gl/megatrends/what-if-disruption-is-not-the-challenge-but-the-chance.

⁷ UAE Study // Future Readiness Academy. 2025.

места и заменит людей. ИИ может писать программы, составлять исследовательские отчеты, решать сложные задачи и общаться с нами. Некоторые боятся апокалипсиса на рынке труда, а это признак того, что в бизнесе мы уже используем ИИ для выполнения задач начального уровня и задаемся вопросом, что произойдет со всеми, кто занимает позиции начального уровня⁸.

Руководство крупных организаций также обеспокоено. Во всем мире руководители компаний сокрушаются, что их сотрудникам недостает в работе навыков и квалификационной гибкости. Руководители включают нехватку квалифицированных кадров в тройку основных вызовов, с которыми сталкиваются. Они озабочены тем, какие навыки потребуются сотрудникам, чтобы справиться с масштабом надвигающихся изменений⁹. Раньше мы не говорили о «будущем занятости», мы просто говорили о будущем. Сегодня «будущее рынка труда» в широком смысле обозначает спектр представлений о том, что именно отдельным людям и организациям необходимо знать об изменениях в трудовой сфе-

⁸ The graduate 'jobpocalypse': Where have all the entry-level jobs gone? FT Working It // FT. 2025. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=IeTFpsuCor8>; This Ai Company wants to Take Your Job // The New York Times 2025. June 11. URL: <https://www.nytimes.com/2025/06/11/technology/ai-mechanize-jobs.html?smid=nytcare-ios-share&referringSource=articleShare>.

⁹ CEO Outlook Global Report // EY. 2025. URL: https://www.ey.com/en_gl/ceo/ceo-outlook-global-report. Fortune/Deloitte CEO Survey // Deloitte. 2025. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/programs/chief-executive-officer/articles/ceo-survey.html>.

ре в результате революции в области искусственного интеллекта (и в первую очередь из-за нее). Обычно разговор на эту тему ведется в очень узких рамках и в нем доминирует влияние технологий: какие профессии окажутся под угрозой или вовсе исчезнут из-за ИИ, какие рабочие позиции видоизменяются, какие навыки окажутся востребованы?

Несмотря на шумиху в медиа и бесконечные статьи, видео, подкасты и конференции на эту тему, будущее рынка труда остается очень неясным. Бесчисленные исследования предсказывают, что ИИ оставит людей без работы или приведет к падению уровня зарплат. Усилия, направленные на повышение квалификации и на переквалификацию кажутся естественным решением. Поэтому во многих организациях продолжают уделять особое внимание навыкам подбора квалифицированных сотрудников, а соискатели совершенствуют собственные компетенции для повышения востребованности. Тем не менее почти шесть из десяти человек предпочли бы для себя иной карьерный путь, если бы могли начать все сначала, а более 40% из них выбрали бы совсем другую профессию. Менее 25% сотрудников успешно развиваются, а почти 60% практикуют «тихое увольнение» – иными словами, пассивно отстраняются от своих обязанностей¹⁰.

¹⁰ AI Disrupting Traditional Careers may not be bad for Children // FT. February 7. URL: <https://www.ft.com/content/4a499162-df64-44e8-ad31-c13e96344767>; LinkedIn. Employee Engagement: A Global Crisis. 13 July. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/employee-engagement-global-crisis-2023-empylo#:~:text=A brief review of the,engage and support their employees>.

Есть две основные проблемы в том, как формулируется сегодняшняя дискуссия о будущем рынка труда, и в следующей из нее одержимости технологиями и навыками. Первая касается факторов, определяющих то, что я называю новым фронтиром рабочей деятельности (та подвижная граница, которую мы исследуем и формируем в условиях повышенной неопределенности). Вторая проблема – в том, как при освоении этого нового фронта меняется сама работа.

Проблема 1. Силы, формирующие новый фронт рабочей деятельности

Нет сомнений, что *технологии* (особенно автономные ИИ-агенты) – это сила, оказывающая важнейшее, кардинально трансформирующее влияние на новый фронт рабочей деятельности. Помимо технологий, на сферу занятости влияют еще три значимых фактора: *долголетие* (мы ведем более здоровый образ жизни и живем дольше); *поиск смысла* (мы ожидаем, что работа подарит нам ощущение цели и значимости – то, чего мне явно не доставало, когда я получала памятное повышение); и *геополитика* (запутанная мозаика сил, нанесенная на все более сложный и фрагментированный мир)¹¹.

Мы идем к тому, чтобы жить по сто лет (я точно за!), и наша активная трудовая жизнь продолжает растягиваться (при

¹¹ The Geopolitical forces shaping business in 2026 // BCG. 2026. URL: <https://www.bcg.com/publications/2025/geopolitical-forces-shaping-business-in-2026>.

условии увеличения продолжительности здоровой жизни, в которой мы будем уделять первоочередное внимание питанию, физической активности, сну, психическому здоровью и межличностным отношениям – я точно стараюсь!). В соответствии с этим глубокие демографические сдвиги (старение населения и снижение рождаемости) меняют облик рынка труда¹². К 2035 году более трети из нас будут работать и после 70, и после 80, и даже после 90 лет, мы будем работать иначе и в более разнообразных условиях. Долголетие означает, что традиционная трехэтапная модель (образование – карьера – пенсия) уходит в прошлое и замещается моделью, в которой в любой момент мы находимся в цикле «жизнь – обучение – работа». В жизни, состоящей из циклов, возраст уже неэквивалентен какому-то определенному ее этапу¹³. Это потрясающе, ведь молодость больше не равносильна (только лишь) отсутствию опыта, связей или знаний, а «старший возраст» (или возраст, когда ты молод душой, как я в 58 лет) не значит теперь, что мы «все видели и знаем».

Когда люди меня спрашивают, в какой момент я собираюсь выйти на пенсию, мой ответ озадачивает и интригует их в равной степени: «Я не разделяю взгляды тех, кто думает о пенсии. Я люблю то, чем занимаюсь, и намерена продолжать до 80 и 90 лет, если судьба позволит. Работа поддерживает во мне молодость, позволяет оставаться на связи с миром, я

¹² The Future of Work is Grey // Dan Pontefact. 2026.

¹³ Gratton & Scott. The 100-Year Life. Bloomsbury, London, 2020.

продолжаю учиться и развиваться. Вместе с любовью и обучением работа придает моей жизни смысл. Почему я должна останавливаться? Лучше я изменю то, как работаю, в поисках еще большего разнообразия и смысла». Я готова!

Второй фактор, влияющий на новый фронт работы, – человеческое стремление к поиску смысла. По сути, поиск ответа на вопрос: «Зачем я существую?» Люди вне зависимости от возраста жаждут интересной, значимой работы, которая ведет к реальным изменениям. Это касается не только представителей поколения зумеров. Я сама, мои клиенты и тысячи моих студентов из разных стран и отраслей хотят разнообразия, осмысленной работы и ощущения, что то, чем мы занимаемся, имеет значение для нас самих и для других. Мы горим желанием быть причиной осязаемых перемен. Смысл жизни задает нам ясное направление, служит источником мотивации и формирует отношения с другими людьми: то, что мы отстаиваем, наше предназначение, оказывает влияние на окружающих. К сожалению, большинство из нас пока не имеет четкого представления о цели своего существования. Во всем мире на протяжении уже более полувека уровень вовлеченности сотрудников остается низким – на уровне 21%¹⁴. Можно трактовать вовлеченность как ту степень, с которой мы ежедневно вкладываемся в работу интеллектуально, эмоционально и физически. И ее отсут-

¹⁴ State of The Global Workplace // Gallup. 2024. URL: <https://www.gallup.com/workplace>.

ствие негативно сказывается на производительности труда и результатах деятельности организаций. Мы продолжаем измерять вовлеченность, делаем все возможное для ее повышения, но ситуация не меняется.

Третий фактор, рисующий новый фронт работы, – *геополитика*. Долгое время остававшаяся уделом дипломатов и госслужащих, сегодня она прочно вошла в сферу трудовой занятости. Геополитическая напряженность меняет реальность рынка труда, определяя, кто, как и где выполняет работу. Практики найма сотрудников из любой страны и иллюзии, что талантливым специалистам везде рады, уперлись в геополитическую стену. В 2026 году работодатели все чаще переносят свою деятельность и кадровые ресурсы на рынки, разделяющие ценности их собственной страны, – этот процесс получил название «френдшоринг». Это определяет, насколько *далеко* способен продвинуться новый фронт работы. Вместо единого глобального рынка труда мы имеем фрагментированные блоки, построенные на доверии.

Проблема 2. Как меняется работа

В традиционных медиа и исследовательских дискуссиях склонны делать фокус на том, какие навыки будут важны в будущем, какие сферы занятости будут появляться, а какие исчезать. Описанные мной динамические силы (технологии, долголетие, поиск смысла и геополитика) оказывают струк-

турное воздействие на процесс глубокого преобразования рабочей деятельности. Они трансформируют:

- то, что из себя представляет работа (это больше не строго регламентированный набор задач, складывающихся в «роли», которые, в свою очередь, определяют и отражают то, чем мы занимаемся, наше положение или «старшинство» на рабочем месте);
- то, в чем смысл работы (ее цель), и то, что в ней требует нашей защиты (не рабочие места, роли или навыки, поскольку они появляются и исчезают, а непосредственно люди);
- то, как работа организована (традиционно разбивается на задачи, роли, функции);
- то, как, где и кем работа выполняется (людьми, ИИ-агентами и машинами, в режиме полного или частичного рабочего дня, в удаленном или гибком формате, на фрилансе или в виде разовых подработок);
- то, что необходимо людям для процветания (не только сохранение занятости или востребованности в этой новой системе);
- то, каковы временные рамки формирования нового фронта рабочей деятельности (это уже происходит, речь не идет о какой-то точке в далеком будущем).

Если смотреть на это под таким углом, то вопросы, которые мы должны задавать себе о работе будущего, касаются не столько должностей, ролей и навыков, сколько того, что потребуется людям, чтобы успешно реализовывать свой потен-

циал на новом фронтире рабочей деятельности. А она представляет собой скорее *направление движения*, нежели пункт назначения. Если смотреть на нее как на конечную точку маршрута, то ее никогда не достигнуть, поскольку она всегда будет движущейся мишенью. Если же сосредоточиться на направлении, то в режиме перемен лучше учиться прямо в процессе, ведь мир остается сложным, динамичным, фрагментированным и неустойчивым. Нам стоит начать с того, чтобы спросить себя и своих коллег, что именно необходимо для процветания в том будущем, которое мы создаем, чтобы иметь реальный шанс сотрудничать, экспериментировать и учиться тому, как двигаться вперед.

Такой взгляд на работу, в свою очередь, требует новых, адаптивных подходов к пониманию развития человеческого потенциала и профессиональной квалификации. Будущее требует более широкого и всеобъемлющего взгляда на труд, где профессиональные навыки необходимы, но ими все не ограничивается. Заголовки в СМИ, исследовательские отчеты и учебные программы подпитывают одержимость понятием «навык», но это проигрышная стратегия. Мы как будто больше заботимся о вишенке, а не о торте. Чтобы добраться до сути, до того, что действительно важно, в этой книге я обращаю внимание на факторы, которые меняют подход к работе. И на то, что надо делать, чтобы процветать.

ПОСТРОЕНИЕ ГОТОВНОСТИ К БУДУЩЕМУ – ДЛЯ ВАС И ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

С тех самых пор, как я начала заниматься работой по исследованию сферы будущего рынка труда, число консультантов, советников и бизнес-школ, обещающих подготовить людей и организации «к будущему», резко возросло. Для них «подготовленность к будущему» обычно означает способность управлять трансформацией, инновациями и цифровизацией. На фоне повального увлечения футурологией, позвольте развеять этот миф: ни один человек и ни одна организация никогда не смогут быть «подготовлены к будущему», поскольку готовность к будущему – это приобретенный навык, а не врожденное свойство. А значит, это путь длиной в жизнь.

Готовность к будущему – это освоенный навык успешного развития в постоянно меняющейся, динамичной, неопределенной и нестабильной среде, который позволяет людям двигаться вперед самим и вести за собой свой коллектив. Процветание возможно, когда мы ощущаем в себе силу и способность учиться новому, показывать высокие результаты и трансформироваться. Учитывая глубину, скорость и масштаб этого нестабильного мира, для того чтобы двигаться вперед самим и помогать развитию наших организаций, необходимо одновременно добиваться целей (приносить ре-

зультаты) и осуществлять преобразования (ориентироваться на будущее).

Практически, чтобы какой-то специалист смог освоить концепцию готовности к будущему, он должен испытывать желание и иметь способность предвосхищать изменения на новом фронтире рабочей деятельности, участвовать в формировании этих изменений и адаптироваться к ним. Развитие готовности к будущему – это непрерывный процесс личностного и профессионального роста, который помогает нам ставить под сомнение и менять свои привычки, образ мышления и поведение. Как это выглядит на практике? В своих исследованиях я разработала Руководство по готовности к будущему, – основу всей книги. Готовность к будущему предполагает сознательное развитие ряда инструментов, из которых состоит структура: *компетенций* (навыков и моделей поведения), *опыта* (не связанного с работой), *драйверов* (наших ценностей и интересов), *импульса* (того, что побуждает нас к действию) и *потенциала* (готовности и способности расти до новых сложных обязанностей и задач). В свою очередь, список показателей потенциала состоит из четырех пунктов: *мотивации* (стремления к бескорыстному воздействию, которое растет по мере усложнения быстро меняющегося и полного неопределенности мира), *любопытности* (способности и привычке задавать правильные вопросы), *проницательности* («момента озарения», внезапного осознания, нового толкования или решения проблемы)

и *регенеративной устойчивости* (упорства, целеустремленности, способности восстанавливаться).

Как демонстрируют шесть инструментов готовности к будущему и четыре показателя потенциала, готовность к будущему – это дитя решений и экспериментов. Отдельные люди и целые организации приходят к успеху не потому, что, замурив глаза, каким-то чудом попадают в центр мишени, как в игре в дартс. Напротив, они берут множество дротиков – часто сотни или тысячи – бросают их все, а затем анализируют траекторию, дистанцию и скорость тех немногих, что угодили в цель. И повторяют процесс. Я наблюдала эту разницу на протяжении десятилетий корпоративной и исследовательской работы. Несколько лет назад я стала соучредителем Академии готовности к будущему в ОАЭ, частного образовательного учреждения, призванного дать людям инструменты процветания в работе в условиях неопределенности. Мы дополняем существующую систему высшего и корпоративного образования, предлагая консультационные, исследовательские и образовательные решения с акцентом на человеческий аспект готовности к будущему. Мы работаем с партнерами в частном и государственном секторах, чтобы помочь людям открыть в себе – и развить – готовность к будущему. Для этого мы интегрируем представленное в данной книге руководство в уже существующие системы компетенций и в стратегии обучения и развития, чтобы понять, на каком этапе готовности к будущему находится человек, коман-

да или вся организация. Мы повышаем способность людей к процветанию, продуктивности и трансформации с помощью различных обучающих методик (индивидуальных программ или модулей различной продолжительности, как отдельных, так и интегрированных в существующие программы обучения, круглых столов с руководителями высшего звена, учебных групп, где сотрудники или руководители вместе с клиентами или поставщиками в рамках индивидуальных программ находят решения общих проблем и укрепляют отношения). Наша консультационная и исследовательская работа, а также все наши обучающие методики состоят из инструментов готовности к будущему, показателей потенциала и четырех факторов, влияющих на новый фронт работы (технологии, долголетие, поиск смысла и геополитика).

Благодаря работе в бизнесе, в науке и в Академии готовности к будущему, а также опыту сотен организаций и тысяч специалистов как в Объединенных Арабских Эмиратах (мой любимый дом), так и за пределами этой страны, мне удалось определить, что именно способствует успешному профессиональному развитию в условиях неопределенности. Эти выводы представлены в Руководстве по готовности к будущему, которое я включила в эту книгу. Оно состоит из структуры готовности к будущему (табл. 1.1) и показателей потенциала (табл. 1.2).

Таблица 1.1. Структура готовности к будущему

КОМПЕТЕНЦИИ <i>Навыки и модели поведения</i>	ОПЫТ <i>Жизнь за пределами работы</i>	ДРАЙВЕРЫ <i>Ценности и интересы</i>
ИМПУЛЬС <i>Естественные склонности и желание вносить значимый вклад в работу</i>	ВЛИЯНИЕ <i>Способность и готовность положительно влиять на других</i>	ПОТЕНЦИАЛ <i>Способность и готовность расти в постоянно меняющейся среде и брать на себя более сложные задачи</i>

Таблица 1.2. Показатели потенциала

МОТИВАЦИЯ <i>Стремление к бескорыстному воздействию, которое растет по мере усложнения быстро меняющегося и полного неопределенности мира</i>	ЛЮБОЗНАТЕЛЬНОСТЬ <i>Способность и привычка задавать правильные вопросы</i>
ПРОНИЦАТЕЛЬНОСТЬ <i>«Момент озарения», внезапное осознание, новое толкование или решение проблемы</i>	РЕГЕНЕРАТИВНАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ <i>Упорство, целеустремленность, способность восстанавливаться</i>

Повторю мантру готовности к будущему, которая может стать девизом всей книги: навыков как таковых для будущего недостаточно. Если вы, используя Руководство по готовности к будущему, начнете исследовать, развивать и применять то, что помогает вам и вашей команде процветать на новом

фронтире рабочей деятельности – в мире, полном неопределенности, – ваша способность двигаться вперед будет расти по экспоненте. Готовность к будущему – ключ к достижению этой цели. Это новый образ жизни, новый способ обучения и работы, а еще это выбор, который мы делаем каждый день. Чтобы двигаться вперед самим и вести вперед людей, необходимо не просто уметь искать работу и сохранять ее, а действительно процветать. Также нужно учиться жить в условиях неопределенности, отказаться от иллюзии, что существуют ответы на все вопросы, которые могут превратить неопределенность в уверенность. Готовность к будущему поможет преодолеть страх перед будущим, перед неопределенностью, перед новыми навыками. Как сказал профессор Ранджай Гулати из Гарвардской школы бизнеса на саммите Thinkers50 в Лондоне в ноябре 2025 года, «то, что мы боимся, не означает, что мы должны бездействовать»¹⁵.

В этой книге я делюсь всем, что узнала о готовности к будущему, и предлагаю практическое руководство по процветанию на новом фронтире рабочей деятельности. Дочитав до конца, вы поймете, как применять концепцию готовности к будущему в собственной профессиональной деятельности, в работе с командой и в своей организации в целом. Вы придете к осознанию – на основе исследовательских и личных, порой парадоксальных, примеров, – что не существует ко-

¹⁵ Thinkers50 is the global ranking of management thinkers. URL: <https://thinkers50.com>.

нечного состояния «подготовленности к будущему», когда можно расслабиться и больше не беспокоиться о том, что нас ждет впереди. Напротив, когда мы прилагаем необходимые усилия и посвящаем себя росту и обучению на протяжении всей жизни, то создаем условия, чтобы иметь силу и решительность справляться с любыми трудностями, несмотря на тревоги и неопределенность, и при этом заботиться о собственном благополучии и благополучии других. Далее вы получите инструменты и методики, которые помогут вам развить эту способность в себе и окружающих, а также заложить основу для устойчивого успеха вашей организации.

Прежде чем перейти к обзору книги, позвольте сказать пару слов о себе. Что произошло за двадцать лет с момента моего повышения и срыва в том шикарном номере отеля в Лондоне? Я успела сменить четыре индустрии, стала гендиректором, переезжала бесчисленное количество раз в новые страны, обрела наконец свой дом в Объединенных Арабских Эмиратах, входила в советы директоров как консультант и независимый директор, получила докторскую степень (PhD), совершила (и продолжаю совершать!) бессчетное количество ошибок, занялась академической деятельностью в качестве профессора и декана бизнес-школы с тройной аккредитацией и позицией в топе рейтинга Financial Times и стала сооснователем Академии готовности к будущему в Объединенных Арабских Эмиратах. Я стала научным сотрудником Центра управления Фонда государствен-

ных инвестиций Саудовской Аравии и рада возможности работать с невероятными студентами, а также с клиентами и партнерами по всему миру. За мою работу над готовностью к будущему меня включили в Thinker50 Radar 2025 – глобальный рейтинг ведущих экспертов в области менеджмента.

ОБЗОР КНИГИ

Эта книга разделена на три части. Часть I «Сила готовности к будущему» посвящена тому, как меняется работа, что необходимо людям для процветания на новом фронтире рабочей деятельности, и прослеживает историю концепции – от истоков в оборонной сфере в 1940-х годах до наших дней, с упором на то, как мало внимания уделено ей в профильной литературе. В частности, как мало мы знаем о человеческом аспекте готовности к будущему.

Часть II «Работа над готовностью к будущему» представляет научно обоснованное Руководство по готовности к будущему, обширный план того, как понимать и развивать готовность к будущему как модель поведения для вас и вашей организации.

Часть III «Воплощение готовности к будущему» объясняет, как вы и ваша организация можете вступить на этот путь и идти по нему, превращая неопределенность в возможности. В финале книги мы заглянем в само будущее.

Ничто не остается неизменным. Порой нам кажется, что земля дрожит под ногами. Попытки иметь все ответы, чтобы разрешить неопределенность, больше не работают. Управленческих моделей и инструментов, которые мы использовали до сих пор, уже недостаточно для поиска новых решений насущных бизнес-проблем. Работа меняется, даже если мы сами не меняем работу, и возникает вопрос: как оставаться востребованным на новом фронтире рабочей деятельности? Глубокий, детальный анализ ИИ-агентов будет ключевым элементом моего рассказа, что поможет вам осмыслить этот приобретающий все большее значение аспект нового фронта рабочей деятельности. В эпоху существенной неопределенности и глубоких технологических перемен в готовности к будущему необходимо сосредоточиться на целостном, гуманистическом подходе и на динамичном характере этого понятия, поскольку именно это отправная точка для практики процветания, которую, как я надеюсь, вы и ваши сотрудники продолжите и после прочтения этой книги. Сейчас, как никогда важно, понимать и развивать способность к процветанию в работе в условиях неопределенности, создавая условия для формирования такого способа мышления, при котором жизненная энергия, непрерывное обучение, производительность и способность к трансформации помогают расти, процветать и развиваться. Я надеюсь, книга поможет вам в этом.

А теперь... давайте приступим!

Часть I. Сила готовности к будущему

Глава 1. Новый фронтир рабочей деятельности

Есть что-то в корне неверное в том, как мы размышляем о «будущем работы» и оперируем этим популярным термином, за которым скрывается, по-видимому, один из наших наименее развитых навыков (иллюзия, будто мы действительно можем предсказать будущее работы, сосредоточившись на ИИ и профессиональных навыках). Поэтому нам необходимо выйти за рамки текущего нарратива и взглянуть на изменения в рабочей сфере более широко и комплексно.

Сейчас вы, наверное, вспомнили разговоры о «будущем работы», с которыми сталкиваетесь ежедневно, или повсеместное обсуждение ИИ на рабочих совещаниях и различных мероприятиях. Все эти разговоры лишь недальновидные и противоречивые прогнозы того, как изменится сфера труда. По версии одного из ведущих университетов мира и Международного валютного фонда (МВФ), ИИ уже уничтожает рабочие места. Под угрозой 50% всех позиций для белых воротничков (то есть квалифицированных специ-

алистов), а половина наших навыков потеряет актуальность (речь идет о так называемой нестабильности навыков). А для консалтинговой корпорации PwC будущее безоблачно. ИИ делает нас продуктивнее, создает ценность для компаний и сам по себе превращается в стратегию роста: организации начали использовать ИИ не только для повышения производительности (выпускать больше, затрачивая меньше ресурсов), но и для выхода на новые рынки, взаимодействия с клиентами или создания устойчивых продуктов. Консалтинговая компания McKinsey прогнозирует, что ИИ создаст от 20 до 50 миллионов новых рабочих мест по всему миру: это инженеры по оркестрации, архитекторы знаний, дизайнеры диалогов и специалисты по коллаборации человека и ИИ. Наряду с разрывом компетенций нестабильность навыков считается главным барьером для трансформации бизнеса и повышения его эффективности¹⁶.

Чтобы устранить эти барьеры, организации инвестируют в программы повышения квалификации и переподготовки кадров – рынок, объем которого в 2024 году оценивался в \$35 млрд, а к 2033 году, по прогнозам, достиг-

¹⁶ URL: <https://digitaleconomy.stanford.edu/publications/canaries-in-the-coal-mine/>; <https://www.imf.org/en/blogs/articles/2024/01/14/ai-will-transform-the-global-economy-lets-make-sure-it-benefits-humanity>; <https://www.forbes.com>; <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>; <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/technology-management/tech-trends.html>; <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>.

нет \$96 млрд¹⁷. Для молодых выпускников вузов будущее выглядит тревожно: позиции начального уровня исчезают с пугающей скоростью из-за совокупности таких факторов, как внедрение ИИ, экономическая неопределенность и политическая нестабильность (решения о найме откладываются, или набор персонала вообще замораживается)¹⁸. Многие из моих студентов – бакалавров и магистрантов – задаются вопросом: стоит ли по-прежнему свеч получение диплома? Илон Маск верит, что в будущем работать не придется: ИИ возьмет все на себя, а мы будем получать некую форму универсального базового дохода и сможем наконец делать что захочется (уже представляю, какой будет жизнь без необходимости на нее зарабатывать!)¹⁹. По мнению Дженсе-на Хуанга, генерального директора технологической корпорации Nvidia и «Человека года» по версии Financial Times в 2025 году, а также гендиректора международной инвести-компания Blackrock Ларри Финка, следующим поколением миллионеров станут электрики, поскольку ИИ порождает глобальный бум в сфере центров обработки данных, строительства и развития инфраструктуры, необходимых для обеспечения работы больших языковых моделей (и поддер-

¹⁷ URL: <https://dataintelo.com/report/upskilling-and-reskilling-market>.

¹⁸ URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>.

¹⁹ Korn J. Elon Musk tells UK PM Rishi Sunak AI could mean 'no job is needed' // CNN Business. 2023. November 3. URL: <https://edition.cnn.com/2023/11/02/tech/elon-musk-conversation-british-prime-minister-rishi-sunak-artificial-intelligence>.

жания энергоснабжения)²⁰.

Наглядный пример: мой ментор, представитель поколения зумеров из США (да, мой ментор!), недавно бросил колледж, чтобы принять участие в программе профессиональной подготовки, освоил профессию электрика, создал собственный стартап по обслуживанию дата-центров для ИИ, заработал \$150 000 за первый год, не имеет долгов и прекрасно себя чувствует. Противоречивые прогнозы будущего рынка труда вызывают у нас растерянность и беспокойство.

Давайте для начала вообще откажемся от выражения «будущее работы» и будем говорить о новом фронтире рабочей деятельности – под этим я подразумеваю новое состояние сферы работы или модели труда и взаимоотношений, определяемые организацией трудовой деятельности и стилем руководства, которые способствуют мотивации и поддержанию необходимых установок и поведения. Есть две основные проблемы в том, как сейчас формулируется дискуссия о новом фронтире рабочей деятельности, а также в одержимости технологиями и навыками. Первая: технологии – это лишь один из основных драйверов, формирующих этот фронт, и ИИ не сможет преобразовать организации, если сначала не изменится их руководство (под которым я под-

²⁰ URL: <https://fortune.com/2025/09/30/nvidia-ceo-jensen-huang-demand-for-gen-z-skilled-trade-workers-electricians-plumbers-carpenters-data-center-growth-six-figure-salaries/>; <https://www.msn.com/en-us/money/careersandeducation/blackrock-ceo-sounds-the-alarm-to-trump-on-the-scarcity-of-this-skilled-trade-profession-but-gen-z-may-be-able-to-save-the-day/ar-AA1AHLPW?ocid=finance-verthp-feeds>.

разумеваю всех высококвалифицированных специалистов). Проблема номер два: нам необходимо перестать мыслить в терминах навыков и понять, как под влиянием этих сил меняется вся система труда. Под системой труда я подразумеваю структуру ролей, обязанностей и взаимоотношений, порождаемую организацией труда и поведением руководства, которые мотивируют и вдохновляют сотрудников.

СИЛЫ, ФОРМИРУЮЩИЕ НОВЫЙ ФРОНТИР РАБОЧЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Помимо *технологий*, есть еще три фактора, которые меняют сферу работы, – это *долголетие*, *поиск смысла* и *геополитика*. Они, однако, не получают должного внимания. В совокупности эти четыре фактора преобразуют всю систему труда (возвращаясь к метафоре, которую я использовала во введении, речь идет не только о вишенке, а обо всем торте).

Долголетие

Долголетие – это наука о том, как жить дольше и здоровее. Ожидается, что новая реальность рынка труда создаст иную рабочую динамику, построенную вокруг непрерывного обучения, проектной карьеры, благополучия и образа жизни. Гибкость крайне важна для всех поколений: по мере того как наши жизни становятся более продолжительными и здоровыми, мы хотим работать по-разному на различных жиз-

ненных этапах, которые уже не эквивалентны нашему фактическому возрасту. Как отмечает Мораг Линах, международный директор по вопросам будущего работы в компании Unilever, для работодателей гибкость – это способ повысить уровень вовлеченности рабочей силы, что способствует развитию бизнеса и экономики²¹. Во всем мире продолжительность и качество жизни населения растут благодаря улучшениям в питании, здравоохранении, медицинском обслуживании, образовании, а также росту уровня дохода.

Ответом стало переосмысление того, что именно значат жизненные траектории, на междисциплинарном уровне. В книге *Fantastic Voyage: Live Long Enough to Live Forever* Рэймонд Курцвейл (футуролог из Google) и врач Терри Гроссман описывают путь к продлению жизни (иронизируя над концепцией «жизни длиной в сто лет»). Существует три перехода, или этапа: первый заключается в том, чтобы следовать лучшим медицинским рекомендациям, чтобы сохранять здоровье и бодрость духа, продлевая нашу нынешнюю жизнь; второй – в профилактике и устранении проблем у

²¹ Jobs of the Future // Government of Dubai. 2025. URL: <https://www.dubaidet.gov.ae/en/research-and-insights/jobs-of-the-future-report>; Future Opportunities Report. The Global 50 // Dubai Future Foundation. 2025. URL: <https://www.dubaifuture.ae/the-global-50>; Tapping into Fluid Talent // BCG x BCG Henderson Institute. 2022. URL: <https://www.bcg.com/publications/2022/tapping-into-fluid-talent>; Why A Longevity Mindset May Be the Missing Link in the Future of Work // Forbes. 2025. September 26. URL: <https://www.forbes.com/sites/julianhayesii/2025/09/26/why-a-longevity-mindset-may-be-the-missing-link-in-the-future-of-work/>.

их истоков (скажем, диагностика рака или диабета до проявления симптомов, коррекция генетических нарушений на ранней стадии и внедрение стандарта персонализированной медицины), что становится возможным благодаря уже существующим медицинским биотехнологиям (сочетанию медицины, биологии и технологий) для разработки решений в области здравоохранения; третий и последний переход касается технологических решений, позволяющих восстанавливать человеческое тело на молекулярном уровне и потенциально растянуть нашу жизнь до бесконечности (я, может быть, и рассмотрела бы такой вариант!)²². В этой увлекательной гонке врагом оказываемся мы сами: наш образ жизни, наше мышление и отношение к заботе о своем душевном и физическом здоровье, к поддержанию связи с миром и к профилактике (а не лечению) болезней.

С учетом долголетия привычная нам трехэтапная модель жизни (образование – карьера – пенсия) со временем безнадежно устареет. В моей работе исследователя и консультанта я вижу разные примеры таких перемен. Двадцатидевятилетняя Бьянка, одна из моих клиенток, – генеральный директор компании по производству контента в Малайзии. Вся ее управленческая команда значительно старше нее. Возможно, у нее меньше жизненного опыта, может быть, даже навыки у нее не так отточены, но она умна, очень квалифицирована в создании контента, знает отрасль и рынок как свои пять

²² URL: <https://www.fantastic-voyage.net/index.html>.

пальцев и отличается зрелостью в своем мышлении и поведении. Пример Бьянки показывает, что у нас теперь больше времени и возраст отныне не определяет этапы жизни или карьеры. Молодость больше не означает дефицита навыков и опыта, низкого уровня занимаемой позиции или отсутствия управленческих функций. То, что вы молоды душой (как я!), больше не равно более высокой должности или званию, обладанию высшей мудростью или превосходными навыками, как и тому, что не нужно инвестировать в себя и в свое личное и профессиональное развитие.

По мере истечения срока годности трехэтапной модели жизни на смену ей приходит модель многоэтапная. В любой точке своей жизни мы находимся в цикле «жизнь – обучение – работа». Образование больше не приходится исключительно на ранние годы. Как объявил в своей знаковой книге 1970-х годов «Шок будущего» один из первых футуристов Элвин Тоффлер (1928–2016), «неграмотными XXI века станут не те, кто не умеет читать или писать, а те, кто не умеет обучаться, отучаться и переобучаться»²³.

Обучение – жизненная артерия многоэтапной модели и выбор, который нам приходится делать ежедневно, отсюда и выражение «непрерывное образование» (философская концепция, уходящая корнями в Древнюю Грецию, Китай и Ин-

²³ «Шок будущего» посвящен дезориентации, вызванной слишком большим количеством одновременно происходящих изменений, в результате чего обучение становится необходимым условием для ориентации в будущем.

дию). Жизнь и работа, состоящие из множества циклов (не привязанных к хронологическому возрасту) требуют неотении, или сохранения в зрелой жизни черт юности. Эту концепцию я открыла для себя несколько лет назад, изучая эволюционную биологию. С возрастом мы, как правило, становимся более консервативными, тяготеем к более традиционным взглядам (должна признать, что и сама иногда упорствую в старых повадках!). Неотению стоит понимать как сохранение гибкости ума и тела, любопытства по отношению к миру, стремления к новым впечатлениям, желания пробовать новое, менять привычный уклад жизни, не держаться слишком жестко своих привычек, поддерживать умение формировать нестандартные точки зрения или пересматривать устоявшиеся, а также не воспринимать себя слишком серьезно (мой ежедневный вызов!). Неотения может проявляться и в том, как мы выглядим и себя чувствуем (кому же это не понравится?). Представьте людей за 50, которые выглядят как тридцатилетние (я стараюсь!), или двадцатилетних, которым на вид за 40? Молодой дух может обитать в пожилом теле, и наоборот.

В нашем подходе к пониманию нового фронта рабочей деятельности неотения неотделима от «пластичности» – характеристики, которая формально обозначается термином «фенотипическая пластичность» и представляет собой способность организмов по-разному реагировать на различные

условия окружающей среды²⁴. Эта концепция помогает нам по-новому взглянуть на компетенции, способности и потенциал человека. Скажем, изучить собственную пластичность и пластичность нашей команды, чтобы оценить, в какой степени мы заинтересованы в различных рынках, приоритетах, культурах и участии стейкхолдеров и насколько способны к ним адаптироваться. Сводя эти концепции воедино, я хочу донести до вас такую мысль: долголетие означает более продолжительную и здоровую жизнь. Оно также подразумевает, что профессиональный путь, карьера и обучение обретают иное значение и формы, а нам необходимо поддерживать в себе (и в наших командах) неотению и пластичность, и это имеет важные последствия для нового фронта рабочей деятельности.

Вторая сила, определяющая изменения в сфере труда, – *поиск смысла* или, пользуясь знаменитой формулировкой психиатра Виктора Франкла, «врожденное стремление человека к смыслу»²⁵. Если вы, как и я, когда-либо задавали или продолжаете задавать себе вопрос «зачем?», то вы часть глобального движения, находящегося в поиске смысла (спойлер: мы заняты этим поиском с тех самых пор, как первые люди заселили эту землю), в поиске ответа на вопрос о своем

²⁴ Sommer R. J. Phenotypic Plasticity: From Theory and Genetics to Current and Future Challenges // *Genetics*. 2020. Vol. 215. P. 1–3. URL: <https://doi.org/10.1534/genetics.120.303163>.

²⁵ Frankl V. E. *Man's Search for Meaning*. Boston: Beacon Press, 1959.

жизненном и рабочем предназначении. На протяжении многих лет моей главной целью была успешная карьера – быстроразвивающаяся и международная. Я выросла в простой семье в глубинке (провинциальном городе на севере Италии, месте, которое душило меня своими ограниченными представлениями о том, что приемлемо и возможно) и получила образование благодаря стипендиям. Уехать, закрепиться за границей и обрести финансовую независимость – вот что было для меня самым важным. После той знаковой лондонской истории (которую я рассказывала во введении), ряда проблем со здоровьем и большой работы над собой, направленной на то, чтобы начать понимать, что именно позволяет мне успешно развиваться (этот процесс все еще продолжается), моя цель в жизни кардинально изменилась. Ею стало процветание само по себе – и мое собственное, и других людей, а точнее, создание возможностей для своего и чужого успеха на новом фронтире рабочей деятельности. Эта цель определяет каждое мое решение, каждый доллар, который я вкладываю или зарабатываю, каждый мой шаг и поворот, а также то, как я представляю себе свою профессиональную жизнь на ближайшие 30–40 лет (нет, это не опечатка... 30–40 лет!).

Я не одинока в своем повороте к поиску смысла. Недавний опрос, проведенный аналитической компанией Gallup, показал, что лишь 13% сотрудников видят явный смысл в своей работе (поиск, очевидно, идет полным ходом), од-

нако только 30% нанимающих менеджеров рассматривают осмысленность как критически важное условие, определяющее успех нового сотрудника или этапа в карьере²⁶. Учитывая, что неэффективное управление явным образом лидирует среди факторов, подрывающих ощущение осмысленности, эта статистика вызывает беспокойство, поскольку свидетельствует об отсутствии у работодателей понимания того, насколько важен поиск смысла для сферы работы и происходящих в ней изменений. Похоже, что работодатели преуменьшают роль «духа времени», коллективного духа нашей эпохи. Не только представители поколения зумеров ожидают, что их работа будет способствовать чему-то более значимому, тому, что положительно повлияет на других и придаст смысл их повседневной деятельности. Стремление к осмысленности актуально для всех поколений и остается одним из трех факторов мотивации человека – автономия, мастерство и смысл, – которые Дэниел Пинк описал в своем бестселлере 2011 года «Драйв»²⁷.

Как мы знаем, никто не может считать свою работу устойчиво содержательной (у всех нас бывают взлеты и падения в части оценки ее значимости), и мы не всегда можем оставаться полностью вовлеченными в то, что делаем. Важно то, что мы четко понимаем свое направление, находим смысл и

²⁶

URL: <https://news.gallup.com/poll/697403/purposeful-work-boosts-engagement-few-experience.aspx>.

²⁷ URL: <https://www.danpink.com/books/drive>.

постоянно возвращаемся к нему. Откровенно говоря, обычно мы испытываем глубокое чувство значимости, сталкиваясь с чем-то особенным. Во времена COVID врачи, которые принимали участие в моем исследовании, рассказывали, что ощущали себя как рок-звезды, когда им удавалось спасать жизни, несмотря на все ужасы пандемии и связанное с ней истощение. Я чувствую себя на вершине мира каждый раз, когда моим студентам и клиентам удастся узнать что-то новое, то, что заставляет их по-другому смотреть на мир и на самих себя и иначе себя вести.

Вовлеченность остается глобальной проблемой, от которой не стоит отворачиваться, – поиск смысла и цели в работе может способствовать удержанию персонала, росту деятельного участия и процветанию. Роб, один из моих клиентов, по профессии был высококлассным инженером-разработчиком в автомобильной отрасли. Его личное «почему?» связано с опытом. Он верит, что он в этом мире для того, чтобы испытать все: боль, радость, успех, трудности, веру, любовь, человеческие отношения. Проработав два года в организации, которая не могла предложить ему особого «опыта», Роб почувствовал, что застрял в своем «инженерном ящике». Его единственными карьерными перспективами были более высокие должности внутри того же «ящика» – весьма распространенный подход к развитию сотрудников, в котором нет горизонтальной мобильности, и тип управления ресурсами проектов, которые не способствуют развитию та-

лантов. Я была ментором Роба в течение года. Он начал задумываться о смене работы и обратил внимание на компании и роли, которые позволили бы ему столкнуться с разными проявлениями жизни и бизнеса. Между стремлением к новой цели и привязанностью к прошлому он сделал выбор двигаться вперед, чтобы обрести смысл в своей работе. В конце концов Роб сумел вырваться за рамки инженерных ролей и теперь возглавляет международную службу продаж в глобальной группе компаний в сфере здравоохранения. Он видит смысл в том, чем занимается, он общается с людьми, познает жизнь и мир. Прежний работодатель Роба совершенно не обращал внимания на его стремление к осмысленности работы, применяя подходы к карьерному развитию, из-за которых Роб оказывался заперт в границах профессии инженера-разработчика (в «ящике»).

Меня часто спрашивают, как поиск личного предназначения воплощается в корпоративном этосе или духе с точки зрения видения, миссии и цели. Осторожно! Это опасная территория. Порой есть огромная разница между тем смыслом, который мы ощущаем всем своим существом, и заявлениями о целях, опубликованными на сайтах компаний или висящими на офисных стенах. Это различие – одна из основных причин «большого ухода»: сотрудники увольняются среди прочего из-за стремления к более осмысленной работе²⁸. Видение компании – это главная *точка назначения*, пу-

теводная звезда; миссия – то, *как* мы собираемся достичь этой точки; а цель – это то, *почему* мы делаем то, что делаем.

Позвольте привести практический пример того, как это работает. G42 – технологический холдинг и мировой лидер в области ИИ, основанный в Абу-Даби (ОАЭ). Он возглавляет консорциум американских компаний, занятых строительством крупнейшего инфраструктурного кампуса для ИИ за пределами США²⁹. Видение G42 заключается в разработке прорывного ИИ ради более комфортного будущего. Делают они это при помощи создания полного спектра решений и услуг в области искусственного интеллекта – от идеи до массового внедрения. G42 уделяет большое внимание тому, чтобы работать согласно своей цели, ради будущего, и это одна из основных причин, по которой талантливые специалисты стекаются в компанию и в ней остаются.

Геополитика

Третий фактор, помимо технологий, влияющий на новый фронт работы деятельности, – *геополитика*. Не знающая препятствий и границ цифровая рабочая сила, в которой таланты без проблем выполняют свою работу с любого пляжа или из любого домашнего офиса по всему миру, столкнулась с реальностью, в которой торговая политика становится оружием, действуют требования националь-

[problem-ross-hastings-maica/](https://www.pewresearch.org/problem-ross-hastings-maica/); <https://www.pewresearch.org>.

²⁹ URL: <https://www.g42.ai/resources/news>.

ной безопасности и процветает цифровой протекционизм. Иначе говоря, геополитика больше не риск макроуровня, которым занимаются исключительно правительства и юридические службы; она превратилась в активную, действенную силу, напрямую меняющую границы трудовой деятельности. По мере того как государства все более ревностно охраняют свои технологические преимущества, интеллектуальную собственность и критические данные, организации сталкиваются с переходом от глобального подхода к поиску талантов к фрагментированным, ориентированным на региональность и на «френдшоринг» моделям трудовых ресурсов. Это приводит к ряду структурных потрясений. Геополитическая напряженность и фрагментация – основные драйверы неопределенности, перебоев и трансформации в предпринимательской деятельности, стратегии и бизнес-моделях. Более 20% работодателей рассматривают ужесточение ограничений в сфере инвестиций и торговли насущной угрозой³⁰.

Государства рассматривают активы ИИ (модели, обучающие данные и оборудование) как важнейшую национальную инфраструктуру, поэтому инструменты, которыми мы пользуемся в работе, имеют географические ограничения. Многие страны создают «суверенное облако» (например, Amazon Web Services European Sovereign Cloud, UAE Core42/Microsoft Sovereign Cloud), чтобы иметь гарантию, что их данные никогда не покинут пределы страны. Профес-

³⁰ URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>.

сионал в Берлине может использовать ИИ-агента, отличного от того, что доступен профессионалу в Мумбаи, даже если они сотрудники одной и той же компании. Это порождает потребность в формате работы, известном как оркестрация: нужны люди, способные управлять различными суверенными ИИ-системами в разных юрисдикциях.

Что касается места работы, то, если вы планируете трудиться удаленно, сидя в шортах где-нибудь под солнцем, лучше пока попридержать эту мысль. Перспектива удаленной работы и доступа к квалифицированным кадрам из любой точки мира, а также свободной миграции разбиваются о геополитические реалии³¹. В 2025 году Apple перенесла производство в Индию, планируя нанять более полумиллиона человек. К концу лета того же года Китай отозвал 300 инженеров – из геополитических соображений, в попытке сдержать трансфер технологий и кадров в Индию³². По мере того как государства все более ревностно защищают свои технологические преимущества и интеллектуальную собственность, удаленная работа сталкивается с сопротивлением, и

³¹ Remote work is shaped by geopolitics, not technology // Fast Company. 2025. October 26. URL: <https://www.fastcompany.com/91421929/remote-work-is-shaped-by-geopolitics-not-technology>.

³² Apple's India push tested as Foxconn recalls 300 Chinese staff // Fast Company. 2025. August 23. URL: https://www.scmp.com/news/asia/south-asia/article/3322937/apples-india-push-tested-foxconn-recalls-300-chinese-staff?module=perpetual_scroll_0&pgtype=article.

происходит переориентация на размещение кадровых ресурсов в дружественных странах. В некоторых регионах это открывает новые возможности, но в других становится ограничивающим фактором. Ответом на эти противоречия становится изменение самой природы занятости. Удаленная работа, кибербезопасность, новые протоколы и организационные практики фундаментально меняют способы взаимодействия сотрудников с информацией и друг с другом. Более того, происходит переоценка самой сущности трудовой активности. Компании пересматривают должностные инструкции и требуют от топ-менеджеров компетентности в вопросах геополитики (и время от времени даже непосредственного в ней участия).

Чтобы строить устойчивые компании в подобных условиях нестабильности, руководители должны отказаться от системной близорукости (опасной склонности рассматривать существенные перемены как временное явление) и принять во внимание перманентные структурные изменения, которые продолжают сопровождаться неопределенностью. В конечном счете люди и организации, которые достигают процветания на новом фронтире рабочей деятельности, – это те, кто принимает неопределенность как непрерывное состояние. Трансформируя жесткие устаревшие модели работы в гибкие системы, мы можем превратить неопределенность в выраженное конкурентное преимущество.

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.