

12+

Дмитрий Селихов

КНИГА БУДУЩИХ КАПИТАНОВ:

режиссура управления
от зрелости
до внешнего влияния



Дмитрий Селихов
Книга будущих
капитанов: режиссура
управления от зрелости
до внешнего влияния

*<https://litres.ru/74544172>
ISBN 9785007135825*

Аннотация

14 глав. Десятки упражнений. Никакой воды. Только знания, проверенные наукой, опытом и временем.

Первая часть — про вас: зрелость, мышление, лидерство, коммуникация.

Вторая — про вашу систему: команда, развитие, стратегия, внешнее влияние.

Каждая глава — сплав идей нобелевских лауреатов и классиков менеджмента с тридцатилетним практическим опытом автора.

Каждая глава заканчивается тренировкой.

Это книга, которую нужно не читать — а проживать.

Содержание

Введение: Ваши желания, ваши возможности и ломовая лошадь	7
ЧАСТЬ I. МАТРИЦА ЗРЕЛОСТИ ИЛИ ЛИФТ НА СЕДЬМОЙ ЭТАЖ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МАСТЕРСТВА	13
Глава 1. Личностная и социальная зрелость: психология ответственности	21
Личностная и социальная зрелости	22
Ключевые признаки зрелой личности	24
Состояние «Ребёнок»: сила и слабость	32
Практическая диагностика и план перехода: что можно сделать самому, а что нет	37
Упражнения для главы 1	41
Глава 2. Критическое мышление: инструмент рационального руководителя	49
Рациональность и интеллект: не одно и то же.	50
Почему наш мозг ищет лёгкие пути	53
Информационная среда: ложь получает премию	55
Корреляция не равна причинности: главная ловушка данных	58

Внимание к деталям: что именно замечать?	61
От анализа к действию: как убеждать рационально	64
Краткость и юмор как инструменты	67
Упражнения для главы 2	71
Глава 3. Этюдное мышление: как развить стратегическую ясность, сохраняя человеческое лицо	82
Эмоции как данные, а не команды	84
Искусство слушать и видеть мотивы	88
Скепсис и критическое мышление как фильтр, а не броня	92
Управление самоподачей: маска, щит и тишина как стратегия	96
Этюдное мышление: гроссмейстерский подход к управлению	101
Упражнения для главы 3	109
Глава 4. Лидерство без мифов и предрассудков: реальные шаги развития	120
Что говорит наука о стремлении к влиянию	123
Социальные истоки и развитие лидерского потенциала	127
Два типа власти и два типа лидерства	130
Интроверсия, экстраверсия и природа харизмы	137
Упражнения для главы 4	143

Книга будущих капитанов: режиссура управления от зрелости до внешнего влияния

Дмитрий Селихов

*«Оставайтесь, ребята, людьми, становясь
моряками;*

*Становясь капитаном — храните матроса в
себе!»*

Владимир Высоцкий

© Дмитрий Селихов, 2026

ISBN 978-5-0071-3582-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение: Ваши желания, ваши возможности и ломовая лошадь

Лирическое вступление

Представьте, что вы стоите на сцене огромного театра. Вокруг вас сотни актеров, каждый играет свою роль. Зал замер в ожидании. Но вот незадача: кто-то потерял сценарий, кто-то забыл свои реплики, кто-то и вовсе не понимает, где здесь зрительный зал, а где декорации.

А ведь это не театр абсурда — это муравейник обычной рабочей среды многих людей в различных сферах, где творит, мыслит, изобретает и что-то производит масса людей, где управлять ими сложнее, чем запустить ракету в космос.

Что в основе

В ваших руках книга, которая родилась у автора из более чем тридцатилетнего опыта его работы в компаниях разного уровня и двадцатилетней практики управления различными бизнесами и коллективами. За эти годы я перепробовал десятки подходов, набил шишки на собственных ошибках, разочаровывался в красивых теориях, заново открывал для себя те, что действительно работают, и, как Франкенштейн,

собирал из нескольких частей какие-то свои, уникальные методы. Эта книга не кабинетное исследование и не отстранённое размышление «о высоком». Это мой портфель управленческих записок и дневников, которые я вытряхнул на стол, и разложил по полкам так, чтобы вы могли взять то, что вам нужно и применить хоть завтра прямо после утреннего кофе или чая — тут уж как вам нравится.

Всё, что здесь написано, пропущено через сотни встреч, переговоров, споров, проектов, жёстких разносов и сладких побед. Люди, которых я встретил за эти годы: начальники, которые давали мне по шапке, подчинённые, которые учили меня терпению, наставники, открывавшие мне глаза, оппоненты, заставлявшие искать контраргументы, конкуренты, не дававшие расслабиться, — все они так или иначе оставили след в моей жизни и, соответственно, в каждой главе этой книги, за что я благодарен им всем без исключения.

Однако я намеренно избегаю упоминания имён этих людей и названий компаний. Почему? Не потому, что мне стыдно или не за что благодарить, а потому, что я не спрашивал у них разрешения выносить наши отношения в печать. И ещё потому, что мне глубоко претит идея «освящать» свою правоту перечислением звучных фамилий и брендов. Знаете этот приём — «я работал с тем-то, значит, я молодец»? Терпеть его не могу. Пусть эта книга берёт не именами, а своим содержанием, честностью, глубиной и практической пользой для вас, в которой, я уверен, вы обязательно убедитесь уже

в скором времени.

Так почему же я решил, что эту книгу стоит писать, когда на рынке подобных уже сотни, если не тысячи?

Что перед вами

ПЕРВОЕ. Эта книга состоит из двух частей, как правильный домашний пирог состоит из двух слоёв: начинки, придающая основной вкус блюду, и оболочки, которая создаёт прочный каркас и обогащает внутреннее содержание новыми оттенками. Однако истинная ценность возникает лишь в момент их соединения: именно гармоничный контакт слоёв превращает разрозненные элементы в целостное блюдо, где форма помогает раскрыться содержанию, а содержание придаёт форме осмысленность.

(Да, вы правильно подумали — меню мне тоже приходилось писать).

Первая часть — «Матрица зрелости» — про «внутренний контур» человека, намеревающегося стать руководителем. Про то, как перестать быть заложником собственных эмоций, когнитивных ловушек и детских установок, которые мы, незаметно для себя, тащим во взрослую жизнь. Здесь закладывается база: психологическая зрелость, способность мыслить критически и этично, лидерство без розовых очков, искусство управлять конфликтами, приёмы генерации новых идей и осознанная коммуникация. Если эту базу не

собрать в единый фундамент, то все прочие навыки и компетенции, какие бы крутые они ни были, превратятся в бесполезный хлам.

Вторая часть — «Управленческий цикл» — это уже о «внешнем контуре», о том, как обогатить ваши компетенции из первой части и превратить их в реальные действия, позволяющие вам: набрать команду, которая не развалится при первом же форс-мажоре, выстроить систему, в которой люди растут и не хотят уходить, добиться ясности в коммуникациях, чтобы вас понимали с полуслова, освоить системное мышление, и, наконец, договариваться с теми, кто над вами, рядом с вами и напротив вас — с топ-менеджментом, со смежными отделами, с партнёрами. Это мост, где один берег — ваш внутренний рост, а другой — ваши управленческие победы.

ВТОРОЕ. Я не пытаюсь изобрести велосипед и выдать его за уникальное личное изобретение и «прорыв года». Эта книга стоит на фундаменте тех, кто до меня уже сделал главные открытия. Но говорит она не академическим, а живым языком. Каждая глава — не полёт фантазии, а сплав того, что проверено лично мной, временем и, да, наукой. Вы найдёте здесь и Канемана с его когнитивными искажениями, и Берна с его эго-состояниями, и теорию самодетерминации Деси с Райаном, и Экмана с микроэкспрессиями, и Чалдини с его рычагами влияния. Никакого велосипеда. Мы берём лучшие детали от лучших производителей, собираем из них рабочий

механизм и учим вас на нём ездить.

И ТРЕТЬЕ, самое важное для меня, — это книга-тренажёр, а не лекция. Я твёрдо усвоил одну вещь: знания, которые вы не пропустили через собственные руки, не обожглись о них и не проверили на своей шкуре, — это просто книга на полке в красивой обложке, с которой, в какой-то момент даже перестают стирать пыль, но хранят для придания значимости владельцу. Поэтому каждая глава заканчивается не только резюме, но и полноценным практикумом. Я собрал здесь десятки конкретных упражнений: «дневник эго-состояний», чтобы разобраться в себе; «разоблачитель графиков», чтобы видеть манипуляции; «шахматный этюд дня» для стратегического мышления; техника «ЛАСЕР» для работы с возражениями; Модель GROW, которую я переложил для управления и многое-многое другое. Мы не будем читать про конфликты, мы будем их репетировать снова и снова, пока не перестанет быть страшно. Мы будем не рассуждать о системном мышлении, а тренировать его до появления мышечной памяти. Это книга, которую нужно не просто читать, а проживать, возвращаясь к упражнениям снова и снова, пока навык не станет вашей второй натурой.

И НАКОНЕЦ, это книга про выбор, про то, что управление это не контроль, манипуляции и пожарные режимы, а осознанная авторская позиция: вы можете оставаться ломовой лошадью, которая тащит на себе всё или погонщиком этих лошадей, но лучше сделаться режиссёром, который создаёт

среду, где люди хотят работать, системы функционируют без сбоев, а внешний мир союзник, а не препятствие.

Добро пожаловать на борт.

Сценарий у нас есть. Теперь дело за вами.

ЧАСТЬ I. МАТРИЦА ЗРЕЛОСТИ ИЛИ ЛИФТ НА СЕДЬМОЙ ЭТАЖ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МАСТЕРСТВА

Желания и возможности

Помните, в популярном советском фильме «Кавказская пленница» один из тостов заканчивался словами: «... так выпьем же за то, чтобы наши желания совпадали с нашими возможностями». В фильме это звучало как шутка, но в каждой шутке есть доля правды.

У нас обязательно есть определённые желания, которые порождают цели, а воплощение целей зависит от возможностей. Причём я бы выделил личные возможности человека (знания, навыки, физическая форма, воля) и возможности, определяемые внешней средой и обстоятельствами. Внешние обстоятельства от вашей воли не зависят, но вы можете встроиться в них, чтобы, максимально их используя, обогатить свои личные возможности.

В этом смысле интересен пример русского и советского учёного Николая Морозова, который в двадцатисемилетнем возрасте, попав в тюрьму за участие в террористическом

движении «Народная воля», использовал двадцать пять лет своей изоляции для изучения различных наук и иностранных языков. Он рационально и эффективно применил сочетание личных возможностей (способность к обучению, волю) и внешних обстоятельств (изоляция, доступность литературы) для того, чтобы удовлетворить свои желания. Это вывело его личные возможности на новый уровень.

Как видите, разумное сочетание личных возможностей с внешними обстоятельствами позволяет получить шанс перейти в систему новых внешних обстоятельств, которые, в свою очередь, снова повлияют на обогащение ваших компетенций. Это как в спорте: мы переходим от снаряда к снаряду, тренируя определённые группы мышц. После первого круга, усложняя нагрузку, переходим на второй, третий, и добиваемся совершенства. Но для наивысшего результата нужно понимать разумный предел своих физических возможностей, соотнося с ними цели и исходную форму.

Исполнительность и карьера

То же самое имеет смысл проделать и в части вашей готовности заявить амбиции на руководство: исследовать текущее состояние своих управленческих компетенций и возможности их развития.

Как в этом разобраться?

Для начала необходимо понять, какие требования предъявляются к руководителю. Я сейчас не говорю о профессиональных навыках — научиться продавать ручку десятью способами, вести переговоры или составлять коммерческие предложения можно позже, это навыки вторичные и довольно легко приобретаемые. Другое дело — личностные компетенции. Они не только приобретаются и развиваются в течение всей жизни, но и закладываются образом жизни, воспитанием и работой в соответствующих социальных средах. Этим компетенциям нельзя просто однажды научиться. Их нужно постоянно тренировать и развивать, и, увы, через дискомфорт и боль. Поэтому чем в более раннем возрасте вы выйдете из комфортной среды, перестав плыть по течению своих инстинктов и природной рефлексии, тем больше у вас появится шансов развивать себя и, соответственно, свою карьеру.

Какие же это компетенции?

Если, находясь в статусе рядового сотрудника, вы считали, что определяющими ваше будущее будут такие качества, как хорошие знания в своей области, исполнительность, аккуратность, безотказность, следование всем предписаниям и прилежный внешний вид — то это правильные предположения, но сугубо о качествах рядового сотрудника. Обладая

ими, вы, скорее всего, обратите на себя внимание вашего руководителя. Собственно, на этом положительная роль всех этих ваших достоинств будет сыграна, и, если вы не проявите ничего нового, они станут для вас тяжким бременем и делают карьерным неудачником.

Почему? Потому что относиться к вам ваш руководитель будет именно как к хорошему, надёжному, трудолюбивому исполнителю. А значит, вы раньше покроетесь мхом, чем вам существенно увеличат жалованье, предложат возглавить хоть что-то стоящее или начнут относиться иначе, чем к ломовой лошади. Ведь труд создал из обезьяны человека, а из лошади — транспортное средство. Если вы относитесь скептически к этому утверждению, то, вероятно, у вас есть иные примеры из личной практики. Но если примеров нет, я настоятельно не рекомендую вам перепроверять моё утверждение и ставить доказательные эксперименты на своей карьере.

Семь начальных компетенций

Именно поэтому первая часть этой книги — ваш личный спортзал для прокачки тех самых личностных компетенций, которые превращают исполнителя в лидера. Мы займёмся тем, что действительно определяет ваш управленческий класс: зрелостью, мышлением, стратегическим видением, лидерским потенциалом, коммуникативной гибкостью и способностью создавать новое. Всё это фундамент, ва-

ша базовая психологическая и управленческая платформа. Прежде чем строить небоскребы, нужно проверить, не шатается ли у вас почва под ногами. Здесь мы начнем с самого главного: с вас самих.

О чём поговорим

В первой главе мы безжалостно разберем вас по косточкам с помощью транзактного анализа. Вы удивитесь, но ваш внутренний «Ребенок» часто садится за руль управления компанией, пока Взрослый мирно пьет кофе в буфете. Мы научимся отличать настоящую зрелость от красивой маски и избавимся от инфантильности, которая тянет ваши проекты на дно. А после прочтения вас ждет первая серьезная практика — вы возьмете ручку и начнете буквально переписывать свои привычные реакции, тренируя «Взрослого» внутри себя.

Во второй главе мы вооружим вас самым острым оружием современного руководителя — критическим мышлением. Вы научитесь не верить на слово красивым графикам, видеть манипуляции там, где их никто не замечает, и принимать решения, которые не будут рассыпаться под давлением первого же информационного шторма. Это как надеть очки, в которых мир становится четким и прозрачным. И здесь же — практикум: вы будете разоблачать графики из реальных отчетов и учиться сжимать сложнейшие аргументы в три

убийственных предложения.

В третьей главе мы научимся этюдному мышлению, потому что быть умным недостаточно, нужно быть еще и гибким. Представьте себя гроссмейстером, который просчитывает не один, а пять-десять ходов вперед, видя доску целиком. Вы перестанете дергаться, научитесь стратегически жертвовать пешки ради победы в долгосрочной партии и, что самое важное, перестанете терять человеческое лицо в пылу битвы. Эмоции — это не слабость, это данные. Мы научимся их считывать. А закрепим результат через упражнения «Три вдоха гроссмейстера» и «Три слоя» — так, чтобы в стрессовой ситуации ваше тело и разум уже знали, как действовать автоматически.

В четвёртой главе мы развенчаем главный миф вашей карьеры. Лидерство — это не привилегия избранных. В четвертой главе мы докажем, что для того, чтобы вести за собой, необязательно обладать даром гипнотизера, толпой поклонников и уровнем тестостерона, как у первобытного вождя. Это ремесло. Вы получите чертежи этого станка и освоите рычаги управления им. А после — включите их в реальной жизни с помощью упражнений на когнитивную реструктуризацию и ассертивное поведение, превращая теорию в уверенность.

В пятой главе мы перейдем от теории к живой практике управления людьми. Вы узнаете, как создавать Wow-эффект, превращая рутинное взаимодействие в опыт, который

запоминается надолго. И одновременно — как управлять конфликтами, оставаясь не стороной, а режиссером, который ставит спектакль, где даже ссора идет на пользу общему делу. Это два регистра одного навыка, и вы освоите оба.

Шестая глава научит вас новаторству как алгоритму. Забудьте про «озарения» и «инсайты» — мы разберем пошаговую технологию создания работающих решений. Вы научитесь видеть за любой проблемой конфликтующую пару факторов и находить системный сдвиг там, где другие видят лишь тупик. Новаторство перестанет быть волшебством и станет вашим повседневным инструментом.

Седьмая глава соберет всё воедино через «Треугольник коммуникации». Вы поймете, почему одна и та же фраза работает, когда вы говорите ее как руководитель, и разрушает всё, когда вы произносите ее как подчиненный. Мы научимся гибко переключаться между ролями Лидера, Исполнителя и Партнёра, потому что ваша карьера держится не на том, что вы знаете, а на том, как вы об этом говорите в зависимости от того, с кем и в каком статусе вы находитесь.

Действуйте...

Друзья, если вы ждали знака, чтобы начать меняться — вот он. Эта книга не про чтение, она про действие. Про готовность заглянуть в себя, перестать бояться ошибок и научиться получать кайф от сложных задач. Каждая глава со-

держит не только свежие идеи, подкрепленные исследованиями, но и конкретные упражнения, чтобы вы могли сразу применить прочитанное на практике.

Помните: ваши желания имеют полное право совпадать с вашими возможностями. Но для этого возможности нужно осознанно развивать. И эта книга — ваш самый надежный тренажер на этом пути.

Глава1. Личностная и социальная зрелость: психология ответственности

Психологическая зрелость — одна из самых изученных и в то же время запутанных тем. В этой главе я предлагаю вам не истину в последней инстанции, а рабочий фонарик: он подсветит несколько узких, но важных участков вашего поведения. Методики здесь скорее карманные инструменты, чем хирургические скальпели. Если вы ждёте универсального теста — его нет. Но если хотите заметить свои типичные «детские» реакции и научиться их вовремя распознавать — добро пожаловать.

Поскольку наша задача не подробно препарировать все аспекты психологии, а научиться быстрой самодиагностике и коррекции, я буду давать максимально концентрированные вводные и методики. Однако сразу предупрежу: никакой тест и ни одно упражнение не заменяют клинического интервью. Если вы замечаете хроническую неспособность принимать самые простые решения, полное отсутствие близких отношений при желании их иметь или систематические конфликты, которые вы не можете отследить, то лучше обратиться к психологу или психотерапевту.

Но, прежде чем мы возьмём в руки обещанные выше ин-

струменты, важно сделать один предварительный шаг: договориться о том, что именно мы будем диагностировать. Ведь «зрелость» в психологии — не монолит. Она распадается на два разных измерения, и путаница между ними — главная ловушка, из-за которой люди годами пытаются развивать одно, игнорируя другое, или принимают чужую оценку за истину в последней инстанции.

Личностная и социальная зрелости

Начнём с различий. В психологии принято разводить два близких, но не совпадающих конструкта.

Личностная зрелость отвечает на вопрос «кто я есть наедине с собой». Согласно классическим представлениям, это способность человека быть автономным, ответственным и рефлексивным в широком диапазоне жизненных ситуаций [1].

Социальная зрелость отвечает на вопрос «как я действую среди других». Как утверждал Игорь Семёнович Кон, [социальная зрелость] — устойчивое состояние личности, характеризующееся целостностью, предсказуемостью, социальной направленностью поведения во всех сферах жизнедеятельности¹.

¹ См. Кон — Социологическая психология, 1999 — Раздел 1. «Личность и развитие»..

Проще говоря, можно быть личностно автономным, но социально некомпетентным (например, отшельник-философ). А можно — социально адаптированным, но внутренне зависимым (услужливый менеджер, который панически боится чужого мнения). Зрелость в полном смысле — это баланс.

Чтобы понять, где именно проходит водораздел между этими состояниями, обратимся к ключевым критериям и ниже наглядно покажем разницу в связанных с темой вопросах, рисках и инструментах, а далее мы рассмотрим, как именно достичь баланс между обоими конструктами, чтобы социальная и личностная зрелости поддерживали и улучшали друг друга.

— *Личностная зрелость.*

Центральный вопрос: *«что для меня ценно?»*

Основной риск: *нарциссизм или потеря себя*

Инструментарий: *саморефлексия, ценности, смыслы.*

— *Социальная зрелость.*

Центральный вопрос: *«как я строю отношения и роли?»*

Основной риск: *манипулятивность или конформизм*

Инструментарий: *коммуникация, ролевое поведение, эмпатия*

ПОЧЕМУ ЛЮДИ ПУТАЮТ ЭТИ ПОНЯТИЯ?

В быту «зрелый человек» — это почти всегда синоним слову «удобный», потому что такой человек не капризничает, не подводит, он предсказуем, на него можно положиться. Это верно, такие черты присущи зрелому человеку, но психология включает в понятие «зрелый» ещё и такие вещи, которые для окружающих могут быть крайне неудобными: умение твёрдо сказать «нет», отстоять свои личные границы. Теперь, когда вы понимаете, что «зрелый» не всегда «удобный», но «удобный» окружающим предпочтителен, не спешите принимать чужую оценку вашей зрелости за истину — иногда людям просто выгодно, чтобы вы оставались в позиции послушного, исполнительного, безотказного, не задающего вопросов «ребёнка» и они надевают на вас ярлык «хороший человек», прикрывая его оценкой вас, как «зрелого человека». Настоящая же зрелость не сводится к ролевой маске или социальному одобрению — это умение оставаться самим собой, не разрушая отношения с другими, но и не перечёркивая себя ради них. Тонкая грань, правда? Но именно в ней суть.

Ключевые признаки зрелой личности

Как же не спутать подлинную зрелость с её имитацией? На что конкретно смотреть, чтобы оценить себя честно, а не через призму чужих оценок и ожиданий?

Психологи выделяют несколько ключевых ориентиров. Давайте пройдемся по ним.

— **Ответственность.** Без неё никуда. Зрелый человек понимает, что качество его жизни — это следствие его собственных решений. Не «начальник дурак», не «страна не та», не «родители недодали». В поисках виноватых его взгляд всегда направлен в зеркало, а не по сторонам.

— **Эмоции.** Не взрывается по пустякам, но и не замораживает себя в ледяном спокойствии. Осознаёт, когда злится, когда боится, когда радуется, и почти никогда не даёт этим состояниям управлять собой.

— **Самооценка.** Видит свои сильные стороны, не кичится ими, но и не стесняется их. Видит свои слабые стороны, но не впадает в самобичевание. Ему не нужно постоянное поглаживание по головке от других, чтобы чувствовать себя нормальным.

— **Автономия.** Он принимает решения, сверяясь с собственными ценностями, а не с тем, что «сейчас модно» или «что скажут люди».

— **Границы.** У него есть чёткая «внутренняя карта», где

заложены его собственные установки: «это мне можно, это мне нельзя». Он так же уважает чужую «внутреннюю карту», как и свою собственную.

— **Ошибки и критика.** Он не впадает в глухую защиту, когда ему указывают на недочёты, а слушает, отделяет зерна от плевел, и берёт в работу то, что действительно помогает ему расти.

— **Гибкость ума.** Он не держится за старые убеждения как за спасательный круг и готов пересмотреть своё мнение, если появились новые факты.

— **Эмпатия и здоровые отношения.** Он слышит других, но не растворяется в них. Строит связи на взаимном уважении, а не на созависимости.

— **Оптимистичный реализм.** Видит ситуацию такой, какая она есть, без розовых очков, но, при этом, не скатывается в пессимизм, поскольку верит, что позитивные изменения возможны, и он готов их создавать.

— **Долгосрочная игра.** Ставит цели, которые можно

достичь, и готов идти к ним месяцами и годами. Обладает терпением не в контексте «терпеть и страдать», а «идти и не бросать».

— **Моральный компас.** Он поступает в соответствии со своей внутренней этикой, даже когда никто не видит и не смотрит.

— **Самоанализ.** Он регулярно задаёт себе неудобные вопросы: «Почему я поступил так? Что мной двигало? Куда я иду?».

— **Благодарность.** Он умеет замечать хорошее в своей жизни и ценить это, а не воспринимать как должное.

Да, список внушительный. Но давайте будем честными и, с претензией на объективность, скажем: никто не соответствует всем пунктам на 100%. Да и, наверное, не должен. К тому же в разных культурах акценты смещаются. Например, в коллективистских обществах автономия может уступать место умению поддерживать гармонию в группе, и это не признак незрелости, а просто другой культурный контекст.

И ещё один важный момент. Я почти уверен, что многие из вас, прочитав этот список, уже мысленно кивнули: «Ну да, это всё про меня». И вот здесь, внимание, прячется коварная

ловушка под названием «самонадеянность». Когда мы считаем себя «уже зрелыми», мы перестаём расти. А зрелость, знаете ли, это не финишная ленточка, это бесконечный процесс, и главный её признак, пожалуй, даже не в списке выше, а в готовности признать: «мне ещё есть куда двигаться» или по-сократовски: «я знаю, что ничего не знаю».

ЛОВУШКА САМОНАДЕЯННОСТИ И КАК В НЕЁ НЕ ПОПАСТЬ.

Думаю, многие читатели после прочтения списка признаков зрелой личности скажут: «О, это всё обо мне!». И здесь первая ловушка — самонадеянность. Дэвид Дотлих и Питер Кейро в книге «11 врагов руководителя» выделяют её негативные проявления: ограниченная обучаемость, отказ от ответственности, неспособность признать свои ограничения².

Кстати, если вы читаете этот абзац и думаете: «Со мной-то всё в порядке, это про других» — поздравляю, вы только что попали в собственную ловушку. Я тоже в неё попадаю. Например, когда пишу параграф о том, как не быть самонадеянным.

Сегодня не модно сомневаться в себе. Массовая культура успеха кричит: «Сомневаешься — проигрываешь!». Мы видим это повсюду: стартаперы с горящими глазами обещают

² См. Дотлих, Кейро — 11 врагов руководителя, 2018 — Глава 1. «Самонадеянность. Вы правы — остальные ошибаются».

перевернуть рынок за месяц, блогеры учат «отключать критическое мышление» ради денег, а коучи твердят, что уверенность притягивает миллионы. Да, на короткой дистанции это иногда работает. Искренняя вера в свою непогрешимость позволяет продать снег эскимосам, продать сделку и заткнуть конкурентов. Это картонная ракета, которая эффективно взлетает, но отклоняется от траектории при первом порыве ветра или быстро сгорает и падает на землю.

Такие победы лишь спринт. Глубокая, непоколебимая уверенность чаще свойственна тем, кто мало знает (эффект Даннинга-Крюгера в действии) или не склонен анализировать свои убеждения. На длинной дистанции это, чаще всего, ведёт к катастрофе. Вспомните громкие банкротства гигантов вроде Enron или провалы генералов, не желавших слушать разведку — на старте они выглядели непобедимыми, но отсутствие самоанализа привело к краху.

А вот сомнения — это признак работающего ума, стремления к истине. Именно они спасают, когда кажется, что всё ясно.

Поэтому я рекомендую — будьте честны наедине с собой. Найдите примеры, доказывающие, что вы готовы учиться новому, признавать ошибки, видеть и, что важно, ценить в других превосходящие вас таланты.

КОГНИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ ИЛИ ПОЧЕМУ ИНТУИЦИЯ ЛЖЁТ.

Даниель Канеман, нобелевский лауреат, показал, что наша интуиция часто подменяет трудный вопрос лёгким: «... суть интуитивной эвристики: столкнувшись с трудным вопросом, мы отвечаем на более лёгкий, обычно не замечая подмены»³. Он делил восприятие на Систему 1 (быструю, интуитивную) и Систему 2 (медленную, аналитическую). «Система 1 не склонна к сомнениям. [...] Система 2 способна сомневаться, однако поддерживать сомнения труднее, чем уверяться в чём-либо»⁴.

Однажды я вёл переговоры с владельцем сети магазинов. Он был уверен, что товар «не берут, потому что он невкусный», основываясь на опросе нескольких покупателей. Когда же мы посмотрели данные по всем его трём точкам за полгода, товар оказался в топ-5 по оборачиваемости. Это классический «закон малых чисел»⁵. Разумеется, единичный случай ничего не доказывает, но механизм описан многократно.

КАК ТРЕНИРОВАТЬ СИСТЕМУ 2?

Есть один приём, который я использую сам и советую

³ См. Канеман — Думай медленно... решай быстро, 2021 — Глава 3. «Ленивый контролёр».

⁴ См. Канеман — Думай медленно... решай быстро, 2021 — Глава 6. «Нормы, неожиданности и причины».

⁵ См. Канеман — Думай медленно... решай быстро, 2021 — Глава 10. «Закон малых чисел».

всем: перед тем как рубить сплеча, возьмите лист бумаги и письменно ответьте себе на три вопроса:

— **Что я точно знаю?** Не предполагаю, не чувствую, а именно знаю. Жёсткие факты, которые можно проверить.

— **Что я додумываю?** Вот здесь самое интересное. Огромная часть наших «очевидных» решений строится на домыслах, которые мы сами же и назначили фактами. Мы даже не замечаем этого в моменте.

— **Что изменится, если я подожду сутки?** Часто «Волки! Волки!» оказывается всего лишь криком скучающего мальчика-пастушка, а «срочноважно» — обычным вопросом, который никуда не денется за один день.

Зачем всё это писать, а не просто прокручивать в голове? Потому что мысли в голове — это хаотичный поток: они скачут, путаются, цепляются друг за друга, создавая лишь иллюзию наполненной красоты и стройности картины. На бумаге же эти мысли выстраиваются в линию и становится видно, где логика, а где эмоции, где факты, а где выдумка. Одна моя знакомая говорила мне: «я так хорошо строю бизнес-планы за рулём машины, а когда сажусь за стол, всё куда-то улетучивается и ничего не приходит на ум...». Это

именно тот самый случай...

Бонусное упражнение.

Когда вы уже приняли решение и записали его, сделайте шаг назад и напишите три возражения против собственного решения. Всего три пункта, о том почему это может быть плохой идеей. Не ищите оправданий, не защищайтесь, а наоборот, попытайтесь развалить собственный план. Вы удивитесь, как сложно это сделать, потому что мы гениально умеем убеждать себя в своей правоте, но когда нужно найти слабые места, мозг вдруг становится глухим и немым.

Это упражнение имеет двойной смысл: оно хорошо сбивает спесь и возвращает вас с небес на землю и, одновременно, учит вас думать, как вероятный противник или оппонент, что пригодиться не только в работе над собой, но и в применении тех навыков, о которых мы поговорим в этой книге далее.

Состояние «Ребёнок»: сила и слабость

Описанный выше метод — это тренировка именно «Взрослого» внутри нас: холодного, аналитического и сомневающегося. Однако, какой бы совершенной ни была логика, она не отменяет того факта, что мы принимаем решения не

в вакууме. Пока мы пишем списки «за» и «против», внутри нас постоянно звучат чужие голоса и кипят эмоции. Чтобы понять, откуда берутся наши «догадки» и почему так трудно найти возражения собственной убеждённости, нам придётся спуститься на уровень глубже, в ту часть психики, где рождаются наши истинные желания и страхи. Познакомьтесь с состоянием «Ребёнок».

В основе многих современных методик самодиагностики лежит транзактный анализ Эрика Берна. Берн выделял три эго-состояния: «Родитель» (усвоенные правила), «Взрослый» (объективная обработка информации) и «Ребёнок» (чувства, спонтанность, творчество). Важно: «Ребёнок» — не враг. Он дарит радость, интуицию, способность удивляться. Его полное подавление делает личность роботом.

Проблема не в том, что «Ребёнок» существует, а в том, какое эго-состояние становится по умолчанию в ситуациях, требующих ответственности и анализа. Зрелость — это не изгнание «Ребёнка», а умение вовремя приглашать «Взрослого» на капитанский мостик. Как отмечал Эрик Берн, «Взрослый» необходим для обработки информации и объективной оценки реальности, в отличие от «Ребёнка», действующего импульсивно⁶.

⁶ см. Берн — Игры, в которые играют люди, 2021 — Глава 1. «Структурный анализ».

ПОЧЕМУ МЫ ОСТАЁМСЯ В «РЕБЁНКЕ»?

Механизмы психологической защиты.

Инфантильные реакции не возникают на пустом месте. Чаще всего они подкрепляются бессознательными защитами:

— **Регрессия** — возврат к более ранним, «детским» способам поведения в стрессовой ситуации (обида, плач, уход в болезнь).

— **Проекция** — приписывание окружающим своих нежелательных чувств («это не я злюсь, это они ко мне придираются»).

— **Рационализация** — создание логичных, но ложных оправданий своей пассивности («всё равно ничего не изменишь»).

Распознавание этих защит — первый шаг к их ослаблению. В упражнении 1 этой главе мы будем учиться замечать их в повседневной жизни.

ПРОЯВЛЕНИЯ «РЕБЁНКА», КОТОРЫЕ МЕШАЮТ.

Какие бывают проявления «Ребёнка», когда он берёт верх в неподходящий момент? Они предполагают один и тот же сценарий: ребёнок неразумен и слаб, оттого нуждается в защите, помощи, не отвечает за свои ошибки и имеет право обижаться и скандалить. Например:

— **Вы отдаёте контроль над собой кому-то**, кого выбрали своим «опекуном». На самом деле вы не отдали контроль, а отдали ответственность за последствия.

— **Вы не конкретны в своих пожеланиях, предложениях, просьбах** — не только потому, что боитесь кого-то обидеть, но и потому, что не хотите отвечать, если что-то пойдёт не так. В итоге вы вынуждены принять чужое решение, которое вам не подходит. Доказательство — фраза: «я так и знал».

— **Ваши проблемы, болезни, переживания должны находиться в центре общего внимания** не столько для сочувствия, сколько для того, чтобы кто-то решил их за вас.

(типичная ситуация, все совпадения случайны):

Менеджер среднего звена жалуется: «Меня не повышают, хотя я работаю больше всех». На вопрос «Вы просили повышения?» отвечает: «Нет, они же видят, как я стараюсь».

Это классическое «детское» убеждение: «Хороший мальчик, которого должны заметить и наградить без его просьбы». Взрослая позиция — инициировать разговор, аргументировать, принимать отказ или торговаться.

РИСКИ ИНФАНТИЛЬНОСТИ В КАРЬЕРЕ.

Если вы ставите задачу карьерного роста, важно распознать «ребёнка» в себе (даже способность это увидеть — уже победа!). Наиболее опасные последствия:

— **Внушаемость и манипулируемость:** такой руководитель лёгкая добыча для жуликов.

— **Патологическая зависимость от коллектива:** когда что-то происходит с другими, работа останавливается.

— **Избегание проблем:** «Ребёнок» не решает конфликты, а становится слабым звеном.

К этому списку стоит добавить четвёртый риск: выгорание на почве беспомощности. Постоянное ожидание, что кто-то другой решит твои проблемы, приводит к хроническому стрессу и ощущению себя жертвой обстоятельств.

Практическая диагностика и план перехода: что можно сделать самому, а что нет

ТРАНСАКТНЫЙ ТЕСТ ЭРИКА БЕРНА. (приблизительная оценка)

Вы можете пройти тест из Приложения 1 и подсчитать баллы по шкалам «Ребёнок», «Взрослый», «Родитель». Однако помните: количественное доминирование «Ребёнка» не равно клинической инфантильности. Это лишь повод понаблюдать за собой.

Если сумма баллов по «Ребёнку» превышает сумму по «Взрослому» более чем на 30%, не паникуйте. В течение месяца каждый вечер задавайте себе вопрос: «В какой из сегодняшних ситуаций я мог бы включить „Взрослого“? Какая эмоция мне помешала?». Если через месяц нет динамики — возможно, стоит обратиться к когнитивному коучу.

ДРУГИЕ МЕТОДЫ САМОДИАГНОСТИКИ.

- Наблюдение в реальной жизни или деловых играх.
- Анализ социальных ролей (профессиональных, семейных).
- Обратная связь 360 градусов (опрос коллег, друзей, се-

мьи).

ПЛАН ПЕРЕХОДА ОТ «РЕБЁНКА» К «ВЗРОСЛОМУ» ЗА 30 ДНЕЙ.

Начните с простого: каждый вечер вспоминайте три эпизода за день, где вы среагировали автоматически, как «Ребёнок»: обиделись, сорвались, сказали то, что не хотели, согласились против воли, закрылись или, наоборот, выдали эмоциональную тираду. Не нужно ничего исправлять. Пока что просто привыкайте замечать без осуждения, как учёный, который смотрит на муравьёв: «Ага, вот этот побежал, а этот остановился». Привычка видеть и замечать — это уже половина пути изменений.

Через неделю следующий шаг. Перед каждой автоматической реакцией, особенно если она окрашена обидой, желанием отказать или пожаловаться, сделайте паузу всего на пять секунд и задайте себе один вопрос: «Кто сейчас внутри меня говорит — Ребёнок или Взрослый?». Это не глобальная перестройка личности, это просто маленький тормоз перед тем, как что-то сказать или сделать. Удивительно, но этих пяти секунд часто хватает, чтобы не наломать дров на целый год.

На третьей неделе переходим к действию. Найдите од-

ну сферу, где вы обычно зажимаетесь и пасуете. Например, вы уже год думаете попросить о повышении, но каждый раз откладываете. Или купили бракованную вещь и вместо того, чтобы вернуть, махнули рукой. Или сосед сверху долбит перфоратором по ночам, а вы молчите, чтобы «не создавать конфликт». Выберите одну такую точку, продумайте сценарий и сделайте это. Один осознанный поступок, всего один, но, поверьте, этого достаточно, чтобы вы почувствовали: «Я могу», а не просто «я, видимо, должен».

Четвёртая неделя — момент истины. Подойдите к двум-трём близким или коллегам и спросите прямо: «Замечали какие-то изменения во мне за последний месяц?». Без подсказок, без «я там упражнения делал». Просто спросите, а потом сравните то, что они скажут с тем, что вы сами о себе думаете. Расхождение между самооценкой и внешним взглядом — это самый полезный материал для роста. Если они видят, то же, что и вы, — вы на правильном пути. Если нет — возвращаетесь к предыдущим неделям и смотрите, что упустили.

КРАТКИЙ ИТОГ.

1. Инфантильный начальник — это не просто неудоб-

но, это опасно. Такой человек становится игрушкой в руках хитрых подчинённых, зависимым от чужого мнения и мастером засовывать голову в песок при первых признаках проблемы. В обычной жизни инфантильность бьёт по карману и по нервам: вы годами не решаетесь на то, что могли бы сделать, и выматываетесь до состояния тряпки, проживая чужой сценарий вместо своего.

2. Личностная зрелость — это когда вы остаётесь собой и отвечаете за свои слова, умеете посмотреть на себя со стороны, и главное чувствуете, что ваша жизнь имеет смысл, потому что вы сами его туда вложили. Это про то, что держит вас, когда внешние опоры шатаются.

3. Социальная зрелость — это когда ваше поведение целно и устойчиво в разных ситуациях. Это проявляется в мелочах: держите обещания или находите силы признать, что не сможете их сдержать. Умеете говорить о разногласиях, не превращая их в войну. И главное, всё это поддаётся развитию с помощью упражнений.

4. Зрелость не означает отказа от спонтанности и радости. Напротив, по-настоящему зрелый человек умеет выбирать, когда включать «Ребёнка» для творчества и отдыха, а когда — «Взрослого» для анализа и ответственности.

Упражнения для главы 1

Упражнение 1. «Дневник эго-состояния».

Задание: в течение недели каждый вечер записывайте три ситуации, где вы отреагировали как «Ребёнок» (обида, перекладывание ответственности, импульсивность) и три ситуации, где вы проявили себя как «взрослый» (анализ, решение, ответственность). Не оценивайте, просто фиксируйте.

Шаблон:

- *Дата:*
- *Ситуация:*
- *Эго-состояние:*
- *Какая была эмоция?*
- *Что сделал?*
- *Что мог сделать?*

Пример заполнения:

- *Дата: 12/03*
- *Ситуация: Начальник попросил срочный отчёт*
- *Эго-состояние: ребёнок*
- *Какая была эмоция? Страх и обида*
- *Что сделал? Сказал «я не успею» и ушёл*
- *Что мог сделать? взрослый: взять паузу,*

уточнить приоритеты

Критерий прогресса: через 2 недели посчитайте, на сколько процентов снизилось количество реакций «Ребёнок» в аналогичных ситуациях. Уменьшение на 30% — хороший результат. Если не изменилось — выполните упражнение 5.

Цель упражнения: Развитие осознанности собственных поведенческих паттернов через ежедневную фиксацию и классификацию реакций по эго-состояниям («Ребёнок»/«Взрослый») с последующим отслеживанием динамики, что позволяет выявить доминирующие автоматические реакции и создать основу для их осознанной коррекции.

Научное обоснование: работа Эрика Берна «Игры, в которые играют люди» [2], где подробно описаны концепции эго-состояний и их влияние на общение и поведение.

Упражнение 2. «Проверка самонадеянности».

Задание: возьмите лист бумаги и честно ответьте на три вопроса:

— За последние полгода был ли случай, когда я добровольно пошёл учиться тому, что противоречит моим убеждениям?

— За последние три месяца брал ли я на себя ответственность за неудачу публично, не оправдываясь?

— За последний месяц признавал ли я вслух, что другой

человек разбирается в чём-то лучше меня?

Если хотя бы на два вопроса вы получили ответ «нет», для объективности найдите человека (или несколько людей), который сможет вам честно и обстоятельно ответить на эти же три вопроса. Не превращайте полученные данные для «ковыряния в себе», просто примите это как факт и начните исправлять свои недостатки.

Цель упражнения: Диагностика уровня самонадеянности через оценку готовности к обучению, публичной ответственности и признанию чужих компетенций, а также коррекция поведения на основе обратной связи.

Научное обоснование: работы Эрика Берна [2] и Джулиана Роттера [59], включающие понятие эго-состояния и локуса контроля.

Упражнение 3. «Замедление на 3—5 секунд».

Задание: каждый раз перед важным решением (покупка, ответ в переписке, резкое слово) делайте паузу на 3—5 секунд и задайте себе вопрос: «Не подменяю ли я трудный вопрос лёгким? Не делаю ли вывод на основе малого числа примеров?». Фиксируйте случаи, когда пауза помогла избежать ошибки.

Цель упражнения: Тренировка осознанного переключения с быстрого (интуитивного) на медленное (аналитическое) мышление для предотвращения когнитивных искажений и повышения качества решений.

Научное обоснование: упражнение опирается на теорию дуального процесса мышления, разработанную, в т. ч. Д. Канеманом⁷, и описывающую два режима принятия решений: Система 1 — быстрая, автоматическая, интуитивная, эмоционально окрашенная; склонна к когнитивным искажениям; Система 2 — медленная, осознанная, аналитическая, требующая усилий.

Упражнение 4. «Анализ социальной роли»

Задание: выберите одну свою социальную роль (сотрудник, родитель, друг). Оцените себя по трём критериям социальной зрелости: ответственность, эмпатия, границы. Попросите обратную связь от двух людей, взаимодействующих с вами в этой роли. Сравните самооценку и их ответы. Найдите расхождения.

Цель упражнения: Развитие социальной зрелости через сопоставление самооценки с внешней обратной связью для выявления «слепых зон» в ключевых поведенческих каче-

⁷ См. Канеман — Думай медленно... решай быстро, 2021 — Часть I. «Две системы».

ствах (ответственность, эмпатия, границы) и их последующую коррекцию.

Научное обоснование: упражнение опирается на концепции социальной психологии и теории развития личности, прежде всего — на идеи о социальной зрелости и социальной идентичности, в частности на работы Големана [61] и Реана [60]

Упражнение 5. «Тест Берна».

Задание: выполните тест транзактного анализа из Приложения 1. Подсчитайте баллы по шкалам «Ребёнок», «Взрослый», «Родитель». Если сумма баллов по «Ребёнку» превышает сумму по «Взрослому» более чем на 30%, вернитесь к упражнению 1 и повторите его с удвоенным вниманием.

Цель упражнения: Самодиагностика доминирующего эго-состояния по Берну для выявления дисбаланса между импульсивным «Ребёнком» и рациональным «Взрослым», с последующей коррекцией через возврат к базовому упражнению на осознанность.

Научное обоснование: упражнение создано на основе работы Берна [2] и является инструментом самодиагностики в рамках транзактного анализа. Он позволяет выявить дисбаланс эго-состояний, мотивирует к практике осознанности и служит ориентиром для личностного роста.

Упражнение 6. «Письмо Взрослого к Ребёнку»

Задание: напишите от руки короткое письмо (не более страницы) от своего «Взрослого» к своему «Ребёнку». Обратитесь к нему с уважением, но твёрдо. Пример начала: «Дорогой внутренний Ребёнок, я знаю, что тебе страшно и хочется, чтобы всё решили за тебя. Но теперь я, Взрослый, беру на себя управление в ситуациях X, Y, Z. Ты можешь радоваться и творить, а о сложных решениях позволь позаботиться мне». Перечитывайте письмо в моменты стресса.

Цель упражнения: Укрепление внутренней зрелости и снижение тревожности через осознанный символический диалог между эго-состояниями «Взрослый» и «Ребёнок», с передачей ответственности за сложные решения рациональной части личности.

Научное обоснование: упражнение основано на работе Эрика Берна «Игры, в которые играют люди»⁸, и использует принципы транзактного анализа и современной психотерапии, чтобы укрепить внутреннюю зрелость, снизить тревожность и развить самосострадание через символический диалог между частями личности.

Рекомендую для самоанализа:

⁸ См. Берна — Игры, в которые играют люди, 2021 — Глава 2. «Транзактный анализ».

Приложение 2 — «Практикум: методы диагностики социальной и психологической зрелости» (методы наблюдения, социометрия, определение возраста).

Эта глава не обещала вам готового рецепта зрелости и тем более не предлагала тест, который разложит по полочкам всю вашу личность. Она с самого начала предупредила, что психологическая зрелость — слишком сложная и запутанная тема для таких решений. Здесь нет универсальной диагностики и алгоритма, который гарантированно избавит от незрелых реакций.

Но эта глава предлагает вам присмотреться к себе с неожиданной стороны и замечать те моменты, где за штурвал вашего поведения вдруг берёт управление «Ребёнок». Она учит отличать личностную зрелость от социальной, находить свои «детские» ловушки и справляться с ними через простые ежедневные упражнения. А ещё она приглашает вас честно взглянуть на собственные самообманы и научиться включать холодный анализ в те моменты, когда эмоции грозятся взять верх.

Теперь вы знаете, что зрелость — это не финишная прямая, а постоянный процесс, где главное не соответствие идеальному списку качеств, а способность замечать свои автоматизмы и вовремя останавливаться. Это делает вас не идеальными, но более осознанными и живыми — а значит, чуть ближе к той гармонии, которая и есть настоя-

щая зрелость.

Глава 2. Критическое мышление: инструмент рационального руководителя

Каждый день руководитель принимает решения в условиях неопределённости, дефицита времени и информационного шума. Поэтому любому руководителю крайне необходим навык, позволяющий отделять сигналы от помех, который традиционно называют критическим мышлением. Под ним понимают систему суждений, которая на основе причинно-следственных связей и логики способствует объективному взгляду на ситуацию. Однако классическое определение упускает важный момент: для реализации критического мышления необходимо в равной мере хорошо владеть как анализом, так и умением донести результаты анализа до аудитории, то есть аргументировать их.

В этой главе мы разберём два указанных навыка:

1. Рациональный анализ — способ, который позволяет не обмануться самому и опирается на работы Даниэля Канемана, Кейта Становича и современные исследования информационной среды.

2. Аргументация — способ убеждения других, который строится на понимании мотивов собеседника, структуре «факт — преимущество — выгода» и психологии запоминания.

Только объединив их, руководитель становится эффективным. Как отмечает К. А. Абульханова-Славская, стратегия жизни требует не только рефлексии, но и её реализации в социальном взаимодействии⁹. Иными словами, мало знать, куда плыть, нужно, чтобы команда мотивированно, осознанно и добровольно гребла в ту же сторону.

Рациональность и интеллект: не одно и то же.

В обыденном сознании умный человек — значит, рациональный. Это ошибка, похожая на то, как если бы мы считали автомобиль быстрым только потому, что у него мощный двигатель, забывая про тормоза и рулевое управление. Кейт Станович в книге «Rationality and the Reflective Mind» проводит чёткую границу¹⁰. Интеллект (IQ) отвечает за «вычислительные способности»: скорость обработки информации, объём

⁹ См. Абульханова-Славская — Стратегия жизни, 1991 — Глава IV, раздел 3. «Личность в процессе общения».

¹⁰ См. Stanovich — Rationality and the Reflective Mind, 2011 — Глава 2. «Differentiating the Algorithmic Mind and the Reflective Mind».

рабочей памяти, способность к абстрактным рассуждениям. Рациональность — это «рефлексивный ум»: привычка вовремя тормозить интуитивный ответ, проверять логику, учитывать контекст и не поддаваться когнитивным искажениям. Если интеллект — это мощность процессора, то рациональность — качество операционной системы и антивируса. В бизнес среде эта аналогия работает безотказно: можно нанять гениального аналитика с безупречным IQ, но, если он не умеет останавливать себя в момент интуитивного вывода, его рекомендации будут стоить компании миллионы. Именно поэтому оценка рациональности при найме топ-менеджеров часто важнее, чем тесты на интеллект. Парадокс в том, что высокий IQ не защищает от иррациональности.

Канеман описывает эксперимент, где студентам элитных университетов задают простую задачу: «Бита дороже мяча на 1 доллар. Вместе они стоят 1,10 доллара. Сколько стоит мяч?» Интуитивный ответ — 10 центов (неверно). Правильный — 5 центов¹¹. Ошибаются около половины студентов. Они не глупы — они поторопились, словно человек, который, увидев дым, бежит звонить в пожарную службу, не проверив, не горит ли на плите яичница.

Станович добавляет, что рациональность можно измерять отдельно от интеллекта. Человек с высоким IQ, но низкой рациональностью будет генерировать блестящие, но ошибоч-

¹¹ См. Канеман — Думай медленно... решай быстро, 2021 — Глава 3. «Ленивый контролёр».

ные планы. Команда может компенсировать недостаток знаний, но не недостаток рациональности — финальное решение всегда за лидером. И. С. Кон также подчёркивал, что социальное поведение взрослого человека определяется не столько интеллектуальным потенциалом, сколько способностью к самоконтролю и рефлексии [3].

Когда я работал в кондитерском бизнесе, то стал свидетелем одной истории, когда крупный производитель кондитерских изделий готовил вывод новой линейки конфет в коробках. Категорийный менеджер, выпускник престижной бизнес-школы с высоким IQ, проанализировал рынок и предложил запустить «премиальную» позицию на 10—15% дороже аналогов. Его логика была безупречна: маржинальность выше, конкурентов в этом сегменте мало, а производитель (не бренд) известен. Однако он не учёл иррациональный фактор: основными клиентами компании были небольшие магазины, расположенные в маленьких городах и посёлках. Они не рисковали продавать конфеты в коробках дороже определённой суммы и малоизвестных брендов, поскольку у местного потребителя психологический порог по этим двум пунктам срабатывал как стоп-кран. Региональные менеджеры по продажам, люди без МВА, но с длительным опытом, в один голос сказали: «Мы с ними сто раз это проходили. Вы им золотую конфету предложите за полцены — они купят ту, что привыкли покупать». И были правы. Запуск провалился. Рациональность (способность услышать сигнал из поля)

оказалась важнее интеллекта (способности красиво построить модель).

Почему наш мозг ищет лёгкие пути

Даниэль Канеман описал два режима мышления. Система 1 — быстрая, интуитивная, энергосберегающая. Она работает автоматически: определяет эмоцию на лице, читает простой текст, даёт ответ «10 центов». Система 2 — медленная, аналитическая, требующая усилий. Она проверяет логику, решает сложные задачи, но ленива¹². Это как два всадника: один — горячий и импульсивный, готовый скакать куда глаза глядят, второй — рассудительный картограф, который предпочитает сначала изучить маршрут, но постоянно уступает поводья первому, потому что не хочет напрягаться.

Проблема в том, что мозг подменяет сложный вопрос простым. Если спросить: «Насколько часто умирают от торнадо по сравнению с астмой?» — человек ответит: «От торнадо чаще, потому что я помню яркие новости». На самом деле астма убивает в десятки раз больше. Канеман называет это «эвристикой доступности» — мы судим о частоте событий по тому, насколько легко они приходят на ум¹³. Это похоже

¹² См. Канеман — Думай медленно... решай быстро, 2021 — Часть I. «Две системы».

¹³ См. Канеман — Думай медленно... решай быстро, 2021 — Глава 13. «Доступность, эмоции, риски».

на оценку богатства человека по его часам: можно принять кассира с Rolex за миллионера, не зная, что часы — подделка или подарок. Ещё один феномен — WYSIATI (What You See Is All There Is): мы уверены, что видим всю картину, хотя перед нами только малая часть данных¹⁴. Фокусник на сцене создаёт иллюзию, и мы верим в чудо, пока нам не покажут механизм. В управлении это превращается в синдром «я всё знаю об этом рынке» после прочтения двух аналитических записок.

Руководителю полезно знать: даже самые умные люди поддаются этим ловушкам. Эффект концентрации (inattention blindness) известен по экспериментам, где люди, сосредоточенные на подсчёте передач мяча, не замечали человека в костюме гориллы¹⁵. Поэтому, изучая один и тот же отчёт, меняйте угол зрения: в первый раз смотрите на цифры, во второй — на причинно-следственные связи, в третий — на странности. Это единственный способ обмануть собственную Систему 1, как охотник обманывает зверя,

¹⁴ См. Канеман — Думай медленно... решай быстро, 2021 — Глава 8. «Как выносятся суждения».

¹⁵ В 1999 году психологи Дэниел Саймонс и Кристофер Шабри провели знаменитый эксперимент «Невидимая горилла», демонстрирующий феномен невнимательной слепоты — способности человека не замечать очевидные объекты при сильной концентрации на задаче. Участникам показывали видео, где две команды передавали мячи, и просили сосчитать передачи одной из них. В середине ролика человек в костюме гориллы проходил через сцену, стоял 9 секунд и уходил, но около половины зрителей его не заметили, поскольку внимание было поглощено подсчётом.

заходя с подветренной стороны.

Один мой знакомый, работавший в молочной компании, увидел, что продажи йогуртов резко выросли в июле. Его Система 1 мгновенно выдала объяснение: «Люди стали больше заботиться о здоровье, запустим новую рекламную кампанию про иммунитет». Он не заметил «гориллу» — аномально жаркое лето, из-за которого люди покупали больше кисломолочных продуктов как лёгкую пищу. Это классический случай, когда сработал эффект доступности: первая пришедшая в голову история показалась настолько убедительной, что проверять альтернативы уже не хотелось — мозг ленится искать сложные объяснения, если можно обойтись простым. Аналитик отдела данных (включивший Систему 2) через неделю показал: рост коррелирует с температурой, а не с трендом на ЗОЖ. Мой знакомый успел отменить дорогую кампанию. Спасло его не IQ, а правило, введённое в отделе: «Ни одного вывода о причине роста без проверки погоды, календаря и конкурентов». Это правило — напоминание о том, что первые объяснения часто бывают самыми привлекательными, но далеко не самыми точными.

Информационная среда: ложь получает премию

Мы живём не в нейтральном информационном поле, а во

враждебном ландшафте. Алгоритмы социальных сетей экономически поощряют именно те «значительные на первый взгляд» аргументы, о которых писал Канеман. Это похоже на рынок, где продавцы крикливого и яркого ширпотреба получают лучшие места, а тихие мастера своего дела ютятся в подворотнях. Исследование Science Feedback показало: на YouTube низкокачественные аккаунты, распространяющие дезинформацию, получают в 8 раз больше взаимодействий, чем достоверные источники; на Facebook¹⁶ — в 7 раз [10]. При этом 20% контента в TikTok по общественно значимым темам содержат ложь, а в Facebook — 13% [9]. Алгоритмы буквально награждают ложь за её эффектность, как если бы в конкурсе красоты побеждала самая громкая погремушка.

Почему мы попадаемся? Из-за когнитивной перегрузки. По данным опроса платформы «Работа.ру» и компании «Контур. Эгида», 29% сотрудников признают, что их внимательность к деталям (включая проверку писем и ссылок) снизилась именно из-за высокой нагрузки и нарастающей усталости [6]. Это состояние напоминает водителя, который ведёт машину 20 часов подряд — он всё ещё держит руль, но уже не замечает знаков. Одновременно растёт тревога: опрос Reuters Institute, охвативший 48 стран в 2025 году, показал, что 58% респондентов обеспокоены своей неспособностью распознавать ложь [7]. При этом люди переоценивают свою

¹⁶ Facebook — здесь и далее по тексту, организация, деятельность которой запрещена на территории Российской Федерации.

критичность: согласно французскому «Барометру критического мышления» 94% французов считают себя критически мыслящими, однако на деле полагаются на интуицию и привычки [8]. Парадокс — как в старой поговорке: «Все уверены, что водят автомобиль лучше среднего уровня».

Экспериментальные данные подтверждают: умение анализировать защищает от обмана. В исследовании Czech Elite Panel Survey с участием 16 400 студентов было показано, что среди людей с самыми низкими показателями критического мышления 11% верят в откровенную дезинформацию, тогда как в группе с наиболее развитым аналитическим мышлением — только 4% [11]. Разница почти в три раза. Рациональность тренируема, и это не требует высокого IQ — достаточно привычки задавать себе три вопроса (см. упражнения). Как говорил Конфуций, «знать — одно, а действовать по знанию — другое».

Бренд-менеджер нашей компании получил от рекламного агентства яркую презентацию с графиками, показывавшими, что их новый батончик «мгновенно завоюет 10% рынка». Аргумент звучал убедительно: «на основании опроса 500 респондентов в соцсетях». Менеджер собрался утверждать бюджет на производство 100 тысяч упаковок для пробного запуска. Система 1 уже нарисовала радужную картину успеха: он видел себя героем, выведшим продукт на рынок, и это эмоциональное предвкушение заглушило голос сомне-

ния. Но его руководитель задал три вопроса: «Кто именно эти 500 человек? Как они выбирались? Что, если это боты и фейки, которых в соцсетях много?» Оказалось, агентство заказало опрос через панель, где 40% «респондентов» были профилями-однодневками. Директор сказал: «Ты веришь, что все, кто лайкает фото с едой, реально пойдут в магазин? Это как верить, что все, кто говорит „надо бы заняться спортом“, действительно пойдут в зал». Он буквально заставил менеджера включить Систему 2 — и та разнесла красивые слайды в пух и прах. Запуск отложили на месяц, перепроверили данные — реальный потенциал оказался 4%. Компания сэкономила несколько миллионов рублей.

Корреляция не равна причинности: главная ловушка данных

Одна из самых частых ошибок руководителя — принимать совпадение за причину. Допустим, продажи товара выросли в период пандемии. Корреляция с числом удалённых сотрудников есть (оба показателя выросли). Но истинная причина может быть иной: закрылись конкуренты из-за карантина, изменилась сезонность, сработала агрессивная реклама. В головах менеджеров такие ложные связи закрепляются особенно прочно, потому что мозг любит простые нарративы: увидел две растущие линии — и уже выстроил историю, которая кажется логичной, хотя на самом деле это про-

сто иллюзия. Канеман обращает внимание на то, что статистические результаты с причинной интерпретацией влияют на нас сильнее, чем простая описательная статистика, но даже они не должны заставлять нас игнорировать возможные скрытые факторы¹⁷. Это, как если бы мы увидели, что петух кукарекает перед рассветом, и решили, что петух вызывает солнце.

КАК ТРЕНИРОВАТЬ НАВЫК ПРАВИЛЬНОГО ВОСПРИЯТИЯ?

Каждый раз, услышав логическое обоснование: « X вырос, потому что Y », не принимайте его на веру сразу, а задавайте себе три вопроса:

1. Нет ли третьего фактора Z , который влияет и на X , и на Y ? (в науке это называют «проблемой пропущенной переменной»). Например, в розничной сети заметили: «Магазины с наибольшей выручкой находятся в торговых центрах с высокой проходимостью». Логичный вывод — «высокая проходимость ТЦ (X) ведёт к росту выручки (Y)», но третий фактор Z — уровень доходов населения в районе расположения ТЦ — влияет и на проходимость, и на выручку. Проходимость сама по себе может быть у ТЦ в спальном районе с низкими

¹⁷ См. Канеман — Думай медленно... решай быстро, 2021 — Глава 17. «Регрессия к среднему».

доходами, но выручка там будет ниже.)

2. Не перепутана ли причина со следствием? (Например, «люди покупают зонты, потому что идёт дождь» — верно; но «идёт дождь, потому что люди покупают зонты» — абсурд. Однако в бизнесе такие перепутывания встречаются: «Мы стали лидерами рынка, потому что у нас лучший отдел продаж» — а может, лучший отдел продаж потому, что рынок растёт как на дрожжах?)

3. Не совпадение ли это? (Случайная корреляция, особенно на малых выборках. Как в известном анекдоте: «Статистика показала, что за лето съедается больше мороженого и тонет больше людей. Вывод: мороженое вызывает утопление».)

Особенно опасны графики. Как пишет Даниэль Левитин, когда наша визуальная система сталкивается с логическим рассуждением, первая почти всегда побеждает, если мы не прилагаем сознательных усилий.¹⁸ Типичный приём манипуляции — обрезанная ось Y. Если график продаж начинается не с нуля, а с 90% от максимума, небольшое колебание выглядит как катастрофический обвал. Настоящий аналитик всегда перерисовывает график с полной шкалой. Это, как ес-

¹⁸ См. Левитин — Путеводитель по лжи, 2018 — Часть 1. «Оценка цифр».

ли бы фотограф снимал вас так, чтобы в кадр попадала только ваша небольшая залысина, а потом показывал снимок с подписью «у него нет волос».

Ещё один трюк — игра с процентами и формулировками. Фраза «этот год очень продуктивен, потому что в прошлом году мы продали на 500% меньше, чем в этом» — математически абсурдна, потому что уменьшить объём продаж более чем на 100% (до нуля) нельзя. Такие конструкции сигнализируют либо о некомпетентности, либо о намеренном обмане. Руководитель, услышав подобное, обязан остановить докладчика и потребовать корректных цифр. Как говорят юристы, «что написано пером — не вырубишь топором», поэтому, когда пером написана ерунда, лучше сразу это заметить.

Внимание к деталям: что именно замечать?

Наблюдательность — не способность запоминать всё подряд, а умение выделять значимые детали. «Значимые» — те, которые могут указывать на скрытые связи, противоречия или аномалии. В психологии это называют «селективным вниманием». Это как опытный лесник, который не запоминает каждый листок, но замечает поломанную ветку — след зверя. Исследования показывают, что концентрация на одной задаче приводит к слепоте к другим стимулам. В

уже упоминавшемся ранее классическом эксперименте Саймонса и Шабриса люди, считавшие пасы баскетболистов, не замечали человека в костюме гориллы. Поэтому практический совет: никогда не читайте важный документ с одной задачей. Прочитайте три раза с разными вопросами: «Что здесь странного?», «Какие детали не вяжутся с остальными?», «Если предположить обратное, какие факты это опровергнут?».

Добавим к этому: обращайтесь внимание на то, что отсутствует в отчёте. Отсутствующие данные часто важнее присутствующих. Если в отчёте о запуске продукта нет раздела «риски» или он занимает полстраницы, это тревожный сигнал. Как говорил Шерлок Холмс, «важен лай собаки, который не прозвучал» — если в данных нет упоминания о конкурентной реакции, вероятно, её не изучали.

Также полезно систематически проверять источники «второго и третьего порядка». Если аналитик ссылается на отраслевое исследование, которое ссылается на пресс-релиз, который ссылается на «по данным экспертов» — перед вами информационный фантом. Руководитель, который копает до первоисточника, подобен следователю, который ищет не свидетеля свидетеля, а самого свидетеля. В этом смысле хороший руководитель чем-то напоминает следователя или аудитора: он не доверяет красивой обёртке, а вскрывает посылку и проверяет содержимое. Более того, он культивирует в команде привычку к «здоровому параноидальному»

чтению документов, потому что знает: большинство ошибок возникает не от злого умысла, а от поверхностного взгляда, который не задал лишнего вопроса вовремя. И чем выше должность, тем важнее эта привычка — ведь чужие ошибки руководитель исправляет за свой счёт, а собственное внимание — единственный ресурс, который нельзя делегировать.

Как-то я встречался с представителями аналитической компании, которая замеряла долю рынка нашей продукции. Они предъявили отчёт, где наша доля снизилась с 18% до 12% за квартал. В компании началась паника: «Мы теряем рынок, конкуренты нас задавили, нужно срочно менять стратегию!». Я хорошо знал эту компанию и их методологию, поэтому не бросился собирать экстренное совещание, а взял паузу и решил для начала разобраться в цифрах. Я попросил аналитиков объяснить методику. Оказалось, они изменили панель торговых точек, в которых собирали данные: добавили 30% новых точек — мелкие магазины электроники в спальных районах и точки на рынках, которые либо вообще не торговали нашей категорией товаров, либо торговали собственной торговой маркой, продававшейся только в этих магазинах. Естественно, в этих точках наша доля была нулевой. Когда аналитики пересчитали данные по старой панели (без новых точек), наша доля осталась прежней — 18%. Паника улеглась. Я тогда сказал: «Вы как врач, который измерил температуру у здорового человека, неисправным градус-

ником и говорит пациенту, что у того смертельная горячка. Прежде чем лечить, проверьте инвентарь».

От анализа к действию: как убеждать рационально

Даже самое верное решение остаётся бесполезным, если его не приняла команда. Проблема в том, что люди не принимают чужие факты — они принимают то, что отвечает их выгоде. Канеман отмечает, что даже убедительная каузальная статистика¹⁹ редко меняет давние убеждения, особенно если они основаны на личном опыте²⁰. Это похоже на попытку вбить гвоздь в стену ухом — инструмент не тот. Эрик Берн в «Играх, в которые играют люди» описывал, как люди бессознательно саботируют рациональные предложения, если те угрожают их психологической позиции²¹. Дэвид Дотлих и Питер Кейро всей идеей своей книги «11 врагов руководителя» добавляют: одна из самых частых причин управленческих провалов — неумение перевести свою логику на язык выгоды подчинённых [4].

¹⁹ Каузальная статистика — это раздел статистики, который занимается выявлением причинно-следственных связей между переменными, а не просто их корреляций. То есть, каузальная статистика стремится ответить на вопрос: «Если мы изменим *X*, повлияет ли это на *Y*?»

²⁰ См. Канеман — Думай медленно... решай быстро, 2021 — Глава 17. «Регрессия к среднему».

²¹ См. Берн — Игры, в которые играют люди, 2021 — Часть 1. «Анализ игр».

ЧТО ДЕЛАТЬ?

Эффективная аргументация строится по схеме «Факт — Преимущество — Выгода» (в литературе по переговорам её называют *FAB* — Features-Advantages-Benefits).

Факт (F): общеизвестная или проверяемая информация. Идеально — ссылка на данные самого собеседника («Ваш отдел маркетинга подтвердил, что 85% ваших клиентов — люди 30—45 лет»).

Преимущество (A): что этот факт даёт делу («Наш продукт занимает первое место в этой группе»).

Выгода (B): что лично получит собеседник в деньгах, времени, статусе, спокойствии или снижении рисков («Вы можете увеличить доходность этих 85% продаж на 5% — это дополнительно X млн в месяц»).

Без выгоды аргумент остаётся просто интересной информацией, но не побуждает к действию. Выгода — это спусковой крючок. Как говорят продавцы, «клиенту нужна не дрель, а отверстие в стене». Так и здесь: собеседнику нужны не ваши факты, а его результат.

Казалось бы, всё описанное выше — общеизвестный факт, однако в большинстве компаний я сталкивался с постоянным отсутствием этой схемы в рекламных и демонстрационных построениях, что говорило, скорее не о незнании схемы, а о нежелании специалистов тратить время на поиск всех её компонентов.

Я руководил сетевым отделом производителя растительного масла. Менеджер по закупкам крупной розничной сети годами отказывался от нашего предложения сменить логистическую схему с прямых поставок на распределительный центр. Мы приводили железные аргументы: консолидация грузов снизит затраты на логистику на 12%, уменьшит недопоставки, улучшит оборачиваемость. Закупщик кивал и говорил «подумаем». Ничего не менялось. На очередной встрече я вместо фактов спросил: «Что вы лично теряете при старой схеме?» Закупщик признался: его KPI привязан к стабильности поставок, и он боится, что при смене схемы будут сбои в первые две недели, а его накажут. Я тогда сформулировал иначе: «Что, если мы две недели работаем параллельно, старую схему не трогаем, оставляем как подушку. Тогда Вы ничем не рискуете. Если новая схема даст сбой, просто возвращаетесь к старой. Если всё пройдет гладко, то ваша стабильность подрастет на 20%, и бонус ваш». Через месяц схема заработала. Личная выгода сработала там, где сухие цифры и логика оказались бессильны.

Краткость и юмор как инструменты

Краткость — важный элемент общения, поскольку сегодня мы все тонем в потоке информации: почта, чаты, звонки, документы — мозг просто не справляется, если пытаться объять всё сразу. Он удерживает только короткие и чёткие сообщения. Три предложения и всё, дальше провал, поэтому я всегда помню об этом и придерживаюсь этого правила. Память штука капризная: в спокойном состоянии она тянет 3—4 элемента, а в стрессе и того меньше. Так зачем нагружать людей лишним? Выберите три главных тезиса и остановитесь. Всё остальное белый шум. Это как в дзюдо: выигрывает не тот, кто делает много захватов, а тот, кто делает один точный бросок.

Как добиться краткости? Избегайте пустых прилагательных («уникальный», «креативный», «гибкий»). Они не несут информации. Замените их существительными с цифрами: «интеграция за 2 дня» вместо «гибкое решение», «отказоустойчивость 99,9%» вместо «надёжный продукт». Пустое прилагательное — это как реклама «вкусный кофе» без указания, что он сварен из зёрен, а не из желудей. Конкретика — это как чек на кассе: его можно оспорить только в суде, а не в эмоциях.

Юмор — не развлечение, а мнемотехнический приём.

Смех вызывает выброс эндорфинов, что улучшает запоминание [79] [80] [81]. Эрик Берн отмечал, что игры с юмором снимают напряжение и позволяют обойти психологическую защиту²². Не нужно придумывать шутки — достаточно иметь архив из 10—15 уместных анекдотов, оксюморонов или забавных случаев по рабочим темам. Например: «сроки как дети: если их не контролировать, они растут в разные стороны» или «наш план продаж — это как диета: его выполнение начинается с понедельника, но почему-то всегда со следующего». Заведите заметку в телефоне и пополняйте её. Как говорил Станислав Ежи Лец²³, «нужно быть богом, чтобы отличить удачную остроту от великой истины», но а руководителю достаточно уметь вовремя рассказать анекдот — пусть они потом гадают, что вы имели в виду.

Одним из первых моих руководящих опытов, было управление оптовым отделом в компании по производству жевательной резинки. Каждую пятницу я проводил планёрку, где мои супервайзеры (которые управляли группами торговых представителей) отчитывались о невыполненных показателях. Атмосфера была тяжёлой, супервайзеры приукрашивали состояние дел, а реальные проблемы замалчивались. Я ввёл правило: «Каждый отчёт начинается с одной шут-

²² См. Берн — Игры, в которые играют люди, 2021 — Глава 8. «Игры на вечеринках».

²³ Станислав Ежи Лец (6 марта 1909 — 7 мая 1966) — выдающийся польский поэт, философ, сатирик и мастер афоризма.

ки про нашу работу». Сначала было неловко, но через месяц команда привыкла. Шутки вроде «Наши продажи растут как пузыри от жевательной резинки, но лопаются в самый неожиданный момент» снимали напряжение. Оказалось, что в безопасной, юмористической атмосфере супервайзеры стали честнее говорить о провалах, потому что не боялись наказания. Я объяснял им: «Когда вы смеётесь над проблемой, вы уже наполовину её решили, потому что перестали её бояться». Через пару месяцев выполнение плана стало уверенно расти, не из-за шуток, конечно, но из-за честности, которую юмор сделал возможной.

КРАТКИЙ ИТОГ.

1. Рациональность не равна IQ. Высокий интеллект не спасает от когнитивных искажений [13]²⁴. Задача Канемана про битую и мяч ошибочно решается половиной студентов элитных вузов²⁵. Это как мощный компьютер с плохим антивирусом — считать он может быстро, но решения принимает ошибочные.

²⁴ См. Stanovich — Rationality and the Reflective Mind, 2011 — Глава 2. «Differentiating the Algorithmic Mind and the Reflective Mind».

²⁵ См. Канеман — Думай медленно... решай быстро, 2021 — Глава 1. «Действующие лица».

2. Мозг ленив и подменяет сложные вопросы простыми (эвристика доступности, WYSIATI) [5]. Единственная защита — привычка тормозить и менять угол зрения. Как говорится, «семь раз отмерь, один раз отрежь» — но отмерять надо разными линейками.

3. Информационная среда враждебна: 29% сотрудников теряют внимательность из-за перегрузки [6], алгоритмы дают «премию за дезинформацию» — в 7—8 раз больше вовлечённости [10]. 58% людей обеспокоены своей способностью распознавать ложь [7], но 94% переоценивают свою критичность [8]. Это мир, где крикливый пустышка занимает лучшие места на ярмарке.

4. Корреляция не равно причинность. Всегда ищите третий фактор, проверяйте направление связи и случайные совпадения. Графики могут обманывать обрезанной шкалой [12]. Не принимайте лай собаки за доказательство того, что именно она вызвала рассвет.

5. Рациональность тренируема: среди людей с высокими показателями критического мышления вера в дезинформацию — 4%, с низкими — 11% [11]. Разница в три раза — как между тремя ударами по воротам и одним: вероятность гола разная.

6. Убеждение не равно анализу. Стройте аргумент по схеме «факт (из источников собеседника) → преимущество (значение для дела) → выгода (личная польза)» [4].
Помните: людям нужна не дрель, а отверстие в стене.

7. Краткость и юмор — не прихоть, а инструменты. Три ключевых тезиса, минимум прилагательных, уместная шутка повышающая запоминание [79] [80] [81].

Упражнения для главы 2

Упражнение 1. «Мяч и бита».

Решите задачу: бита дороже мяча на 1 доллар, вместе стоят 1,10 доллара. Сколько стоит мяч? (Правильный ответ: 5 центов).

Задание: в течение месяца перед любым рабочим решением (даже мелким) задавайте себе вопрос: «Я сейчас отвечаю быстро, как половина студентов в экспериментах Канемана, или я проверил логику?» Иносказательно: не спешите кричать «пожар», пока не увидели дым дважды.

Цель упражнения: выработка привычки к осознанной

проверке логических оснований решений через искусственную задержку, противодействуя автоматической импульсивности Системы 1 и переключая мышление в аналитический режим Системы 2.

Научное обоснование: Ошибка в решении этой задачи объясняется концепцией двух систем мышления, разработанной психологом Даниэлем Канеманом²⁶.

Упражнение 2. «Три взгляда на один отчёт».

Задание: возьмите любой рабочий документ (отчёт, статью, сводку). Прочитайте три раза с разными задачами:

- выпишите все цифры и даты;
- выпишите причинно-следственные связки («из-за», «следовательно», «поэтому»);
- отметьте странности — детали, не вписывающиеся в общую картину. Сравните результаты.

Цель упражнения: развитие навыков глубинного и структурированного анализа информации через многопроходное чтение с фокусом на различные типы данных (факты, логические связи, аномалии), что позволяет выявлять скрытые несоответствия и повышать качество интерпретации.

Научное обоснование: практическая польза методов ана-

²⁶ См. Канеман — Думай медленно... решай быстро, 2021 — Глава 1. «Действующие лица».

лиза информации подтверждается рядом научных работ и исследований в области аналитики, управления и принятия решений. Эти работы акцентируют внимание на важности структурированного подхода к обработке информации, выявлению причинно-следственных связей и аномалий [62] [63].

Упражнение 3. «Поймай корреляцию».

Задание: в течение недели, услышав фразу «X вырос, потому что Y», задайте себе (или коллеге) три вопроса:

- нет ли третьего фактора Z, влияющего и на X, и на Y?
- не перепутана ли причина со следствием?
- не случайное ли это совпадение?

Заведите таблицу в телефоне, фиксируйте примеры.

Цель упражнения: тренировка критического мышления путем выработки привычки подвергать сомнению простые причинно-следственные утверждения через систематическую проверку на наличие скрытых факторов, обратную причинность и случайные совпадения, что снижает риск когнитивных искажений при анализе данных.

Научное обоснование: упражнение учит искать скрытые факторы (концепция латентных переменных) [64] [65]; тренирует проверку направления причинности (причинность по Грэнджеру, потенциальные результаты) [66] [67]; развива-

ет критическое отношение к совпадениям (критика p-value, проблема ложных положительных результатов) [68] [69].

Упражнение 4. «Разоблачитель графиков».

Задание: найдите в интернете или рабочей презентации любой график (динамика продаж, акций, заболеваемости). Выполните шаги:

- запишите свою первую эмоцию («всё отлично», «катастрофа»);
- проверьте шкалу: с какого значения начинается ось Y? Обрезана ли она?
- соразмерны ли пропорции столбцов реальным числам?
- перерисуйте график с нулевой отметкой и правильными пропорциями.

Сравните впечатления.

Цель упражнения: развитие навыков критического анализа визуальных данных (графиков) через выявление искажений шкал и пропорций, что позволяет преодолеть эмоционально окрашенное первое впечатление и сформировать объективное восприятие информации.

Научное обоснование: упражнение помогает развить критическое мышление при анализе графиков и избежать ошибок в интерпретации данных и опирается на научные данные о том, как искажения в визуализации данных влияют на вос-

приятие [70] [71] [12].

Упражнение 5. «Связка успеха в трёх предложениях».

Задание: выберите любую рабочую идею, которую вам нужно продать (начальнику, коллеге, подчинённому). Постройте аргумент строго по схеме:

- Факт (лучше из опыта или данных самого собеседника)
- Преимущество (что этот факт значит для дела)
- Выгода (что лично получит собеседник в деньгах, времени, статусе, спокойствии или чём-то ещё важном)

Уложите в три предложения. Произнесите вслух. Попросите коллегу оценить, убедительно ли.

Цель упражнения: повышение эффективности убеждающей коммуникации через отработку структурированной схемы аргументации «Факт → Преимущество → Выгода» с фокусом на практическую пользу для собеседника и проверкой убедительности на внешнюю обратную связь.

Научное обоснование: упражнение следует классическим принципам риторики [72]; использует когнитивные механизмы убеждения [5] [73]; задействует нейробиологические механизмы мотивации [74]; опирается на проверенные принципы эффективной коммуникации [75] [76]. Регулярное применение этой техники повышает убедительность ар-

гументов, сокращает время на согласование решений и снижает сопротивление со стороны аудитории.

Упражнение 6. «Без прилагательных».

Задание: возьмите описание вашего продукта, проекта или идеи, которое вы обычно используете. Вычеркните все прилагательные, кроме 1—2 действительно точных. Замените оставшиеся прилагательные на существительные с цифрами, раскрывающими суть. Сравните два текста. Пример: вместо «гибкое и надёжное решение» напишите «интеграция за 2 дня и отказоустойчивость 99,9%».

Цель упражнения: повышение точности и убедительности коммуникации через замену расплывчатых оценочных прилагательных на конкретные, измеримые факты (существительные с цифрами), что усиливает доверие к сообщению и фокусирует на ключевых преимуществах.

Научное обоснование: упражнение связано с пониманием семантики прилагательных, когнитивными особенностями восприятия информации и исследованиями эффективности коммуникации [77] [78] и помогает повысить точность коммуникации, усилить доверие к информации, фокусироваться на ключевых преимуществах.

Упражнение 7. «Архив шуток по темам».

Задание: заведите заметку в телефоне или карточки в какой-либо системе (например в Notion). В течение месяца собирайте шутки, анекдоты, смешные случаи и оксюмороны по четырём рабочим темам:

- бюджет и деньги;
- сроки и дедлайны;
- клиенты и начальство;
- технологии и инструменты.

Каждый понедельник просматривайте по 2—3 шутки из архива. Через месяц вы заметите, как они сами всплывают в разговоре к месту.

Цель упражнения: развитие навыка уместного использования профессионального юмора для улучшения запоминания рабочих тем, снижения напряжения в коммуникации и создания более продуктивной атмосферы через систематическое накопление и повторение тематических шуток.

Научное обоснование: упражнение опирается на научно доказанные механизмы влияния юмора на память [79] [80], когнитивные функции и социальное взаимодействие [81]. Систематическое сбор и повторение шуток по конкретным темам помогает не только улучшить запоминание, но и создать более продуктивную и дружелюбную рабочую атмосферу.

Упражнение 8. «Взгляд со стороны собеседника».

Задание: перед важными переговорами или презентацией напишите список из трёх пунктов:

— Что мой собеседник теряет, если согласится?

— Что приобретает?

— Что ему действительно интересно сейчас (не в теории, а по факту)?

Используйте ответы для перестройки аргументов — начните не с того, что важно вам, а с того, что важно ему.

Цель упражнения: повышение эффективности переговоров через смещение фокуса с собственных интересов на анализ потребностей, потерь и выгод собеседника, что позволяет выстраивать аргументацию с учетом его реальной мотивации и снижать сопротивление.

Научное обоснование: упражнение основано на принципах ориентированной на интересы переговорной стратегии и активного понимания потребностей партнёра. Этот подход подтверждается исследованиями в области психологии переговоров [82] [83], когнитивной науки [84] [85] и социальной психологии [75].

Упражнение 9. «Провокационный четверг».

Задание: один раз в неделю (например, в четверг) назначь-

те в своей команде «час скептика». Один из участников получает роль «адвоката дьявола» и обязан найти три слабых места в любом предлагаемом решении — даже в том, с которым все согласны. Через месяц поменяйте роли.

Цель упражнения: снижение рисков группового мышления и повышение качества командных решений через регулярную практику назначенной роли «адвоката дьявола», что развивает навыки конструктивной критики и систематического выявления слабых сторон любой предлагаемой идеи.

Научное обоснование: упражнение опирается на проверенные принципы групповой динамики [86] [87], критического мышления [88] [89] и когнитивной психологии [5]. Его цель — снизить риски группового мышления, повысить качество решений и развить навыки конструктивной критики в команде.

Когда это не работает?

Если Вы не являетесь руководителем или не имеете достаточно влияния, чтобы установить такие правила и требования.

Что делать?

Перенесите эти условия в более близкий социальный круг (семья, друзья).

Упражнение 10. «А что, если наоборот?».

Задание: возьмите любое рабочее предположение, которое кажется очевидным (например, «мы потеряли прода-

жи, потому что конкуренты снизили цены»). Сформулируйте противоположное утверждение: «мы потеряли продажи *несмотря на то, что конкуренты снизили цены?* А что могло быть настоящей причиной?» Найдите три альтернативных объяснения.

Цель упражнения: преодоление когнитивной инерции и развитие гибкости мышления через преднамеренную формулировку противоположных гипотез, что позволяет расширить поиск альтернативных объяснений и снизить влияние предвзятости подтверждения при анализе рабочих ситуаций.

Научное обоснование: упражнение опирается на понимание когнитивных искажений [12] и принципов гибкого мышления [13], позволяя генерировать более разнообразные и объективные гипотезы при анализе бизнес-ситуаций.

Эта глава не обещала вам готовой схемы, которая раз и навсегда превратит вас в непогрешимого аналитика. Она с самого начала предупредила, что рациональное мышление — это не свойство интеллекта, а привычка, которую нужно вырабатывать ежедневно. Здесь нет волшебной таблетки от когнитивных искажений и не дают гарантии, что после прочтения вы перестанете попадать в ловушки собственного мозга.

Но эта глава предлагает вам конкретные инструменты, чтобы вовремя замечать, когда интуиция подменяет логику.

ку. Она учит отличать шум от сигнала, проверять корреляции на причинность и не верить красивым графикам без полной шкалы. Она даёт схему аргументации, которая работает там, где сухие факты бессильны, и напоминает, что убеждение других начинается с их личной выгоды. А ещё она приглашает вас относиться к информации с лёгким недоверием и искать первоисточники.

Теперь вы знаете, что рациональность не даётся раз и навсегда, но её можно тренировать — вопросом в паузе, сменой угла взгляда и проверкой первых выводов. Умение вовремя остановиться и усомниться в собственной правоте делает вас не слабее, а намного профессиональнее любого, кто доверяет первой пришедшей в голову версии.

Глава 3. Этюдное мышление: как развить стратегическую ясность, сохраняя человеческое лицо

Человек, который ищет для себя удобной, спокойной жизни, в которой он не сам прокладывает путь, а лишь откликается на то, что происходит вокруг, — на раздражение, на страх, на чужие решения, — такой человек, если он честен с собой, не может не чувствовать, что за широкой спиной другого, более сильного, более решительного, ему как-то надёжнее, спокойнее. И он даже находит оправдание этому своему положению: он не прячется, нет, он прикрывает спину тому, кто идёт впереди, он нужен, он полезен, он не трус. И это понятно, простительно, и естественно для большинства людей. Каждому своё. И тот, кто идёт за другим, не хуже того, кто идёт впереди, он просто другой, и жизнь его складывается по-другому, и в этом нет ни дурного, ни хорошего, а есть только то, что каждому дано.

Но есть люди, которые призваны быть впереди. И для них, для этих людей, для руководителей, для тех, кто ведёт за собой, для них эта спокойная, удобная, безопасная жизнь, жизнь за чужой спиной, уже не годится. Не потому что она дурна сама по себе, а потому что она не соответствует тому, что от них требуется. И если человек, призванный вести,

ищет покоя и безопасности, он обманывает и себя, и тех, кто за ним идёт. Потому что руководитель — это не тот, кто реагирует, а тот, кто создаёт; не тот, кто ждёт сигнала, а тот, кто сам даёт его; не тот, кто ищет защиты, а тот, кто защищает других. И это требует иного устройства души — не лучшего, не худшего, а совсем иного, такого, которое не каждому дано и не каждому нужно, но без которого вести нельзя.

Возможно, вы сможете стать хитрым и изворотливым «царедворцем», удобным и надёжным слугой своего господина, да много ещё кем, но, чтобы стать руководителем, способным вести людей к победе в долгой перспективе и «менять мир к лучшему», нужно сначала поменять не мир, а собственное мышление. Всё то, о чём дальше пойдёт речь, не передаётся по наследству, этому редко учат в семье и уж точно не учат в школе в систематическом виде. Таким человек может создать себя сам и только в том случае, если абсолютно точно будет понимать, зачем он это делает. Трансформация мышления — это не экзамен с правом на пересдачу. Это длительный процесс, где ошибки неизбежны и даже полезны при условии, что вы их анализируете, а не отрицаете.

Но довольно предисловий. Перейдём к главному, к пяти принципам, которые, будучи подкреплёнными научными данными, помогут вам развить этюдное мышление. Почему «этюдное»? Потому что, как мне кажется, все сложные решения руководителя очень напоминают шахматные этюды.

Шахматный этюд — это искусственно созданная позиция, где нет очевидного хода, но есть нестандартное, часто красивое решение, ведущее к выигрышу или ничьей. В управлении такие этюды возникают постоянно: кризис с поставщиком, конфликт двух ключевых сотрудников, нехватка ресурсов при жёстком дедлайне. Этюдное мышление — это способность увидеть позицию целиком, просчитать варианты, допустить временные жертвы и выбрать путь, который не лежит на поверхности. Именно это мы и будем тренировать.

Эмоции как данные, а не команды

ПОЧЕМУ МЫ СНАЧАЛА ЧУВСТВУЕМ, А ПОТОМ ДУМАЕМ.

Человеческий мозг — продукт длительной эволюции, и его архитектура не оптимизирована под принятие взвешенных решений в офисе. Примерно 500 миллионов лет эволюции создали «древний мозг» (ствол, мозжечок, лимбическую систему), который отвечает за выживание: реагировать быстро, предсказуемо и с минимальными энергозатратами. Кора головного мозга, особенно префронтальная кора²⁷ (наш центр планирования и самоконтроля), сформировалась от-

²⁷ Префронтальная кора (лат. Cortex prefrontalis) — отдел коры больших полушарий головного мозга, представляющий собой переднюю часть лобных долей. Занимает около 30% от общей поверхности коры и является эволюционно самой молодой структурой мозга у человека.

носителем недавно — и она «дорогая» в обслуживании: потребляет много глюкозы и кислорода, но работает медленно.

Исследователь эмоций Пол Экман выделил базовые эмоции (гнев, страх, радость, печаль, удивление, отвращение), которые возникают автоматически и за доли секунды [27]. Это не «сбой» системы — это её штатный режим. Эмоция — это эволюционный механизм быстрой оценки: «Это угроза? Это возможность? Это потеря?» Проблема в том, что в современном мире сложных организационных задач та же самая система часто выдаёт ложные срабатывания. Гнев на подчинённого за ошибку может быть на самом деле страхом перед собственным начальником. Тревога перед новым проектом может быть не сигналом «опасно», а сигналом «ново и непривычно».

ПОЧЕМУ ПОДАВЛЕНИЕ ЭМОЦИЙ ЭТО ПЛОХО.

Долгое время в менеджменте и популярной психологии царил миф: «Хороший руководитель — бесстрастный руководитель». Научные данные говорят об обратном. Исследования Джеймса Гросса, профессора Стэнфордского университета, посвящённые эмоциональной регуляции, систематически показывают: попытки подавить внешнее проявление эмоций (например, улыбаться, когда вы в ярости) не снижают интенсивность переживания, а, наоборот, усиливают физиологическую активацию (учащается сердцебиение, рас-

тёт артериальное давление, повышается уровень кортизола). Кроме того, подавление ухудшает память на детали события — вы помните, что злились, но забываете, почему, и тем более — что можно было сделать иначе [28].

Наверное поэтому, чтобы снять внутреннее эмоциональное давление, один из знакомых мне директоров торговой сети регулярно распахивал дверь своего кабинета и издавал подобие лосиного крика. После чего спокойно продолжал работу.

Другой классик психологии эмоций, Ричард Лазарус, предложил теорию когнитивной оценки: эмоция возникает не из самого события, а из того, как мы его интерпретируем²⁸. Два руководителя получают одно и то же сообщение от начальника: «Зайдите ко мне». Один интерпретирует: «Сейчас будут ругать», и чувствует страх. Второй: «Возможно, новая задача», и чувствует интерес. Событие одно, эмоции разные. Здесь главное то, что саму оценку вы не отмените, — она появится мгновенно помимо вашего желания, — но вот пересмотреть её можно. И это возможно, как раз, благодаря паузе в 3—4 секунды.

ЧТО ДАЮТ ТРИ СЕКУНДЫ. (нейробиологическое обоснование).

Пауза в 3—4 секунды не случайный набор цифр. Дэвид

²⁸ См. Лазарус — Эмоции и адаптация, 2016 — Глава 4. «Познание и эмоция».

Иглмен, известный нейробиолог, говорит: сознательное решение требует времени на передачу сигнала между зонами коры [202]. Автоматическая реакция (например, отдернуть руку от огня) срабатывает за 150 миллисекунд, а вот на осознанный выбор нужно уже в 3 раза больше времени, примерно полсекунды. На то, чтобы амигдала (центр страха и гнева) перестала «шуметь» и «включился мозг» нужно как раз, примерно, те самые три секунды. Большинство простых решений мы принимаем на автомате, что нормально. Не нормально, когда мы пытаемся решать сложные, требующие анализа вопросы на том же автопилоте. Однако, Канеман пишет о том, что в сложных ситуациях Система 1 обращается с запросом к системе 2²⁹. В этот момент можно предположить некоторую паузу. Тогда мы рассматриваем паузу как «ритуал», который переключает нас с Системы 1 на Систему 2. То есть вся система целиком в сложный момент не «отключает» эмоции, а добавляет к ним анализ.

В гражданской авиации действует железное правило: диспетчер, получив аварийный сигнал, не имеет права принимать решение мгновенно. Он должен сделать паузу в несколько секунд, повторить информацию. Это вшито в протоколы потому, что человеческий мозг в стрессе склонен к ложным срабатываниям.

Один знакомый мне руководитель логистической компа-

²⁹ См. Канеман — Думай медленно... решай быстро, 2021 — Глава 1. «Действующие лица».

нии, ввёл аналогичное правило в своём отделе: если приходит сообщение о сбое, первый ответ не может содержать распоряжений. Только запрос фактов. За два года количество необоснованных «авральных» решений сократилось на 40%. По его словам, сами сотрудники отмечали, что пауза снижает уровень паники во всей цепочке — потому что руководитель не транслирует тревогу, а транслирует спокойный запрос информации.

Искусство слушать и видеть мотивы ПОЧЕМУ СЛОВА НЕ ГЛАВНОЕ.

Научитесь правильно слушать. Слова сами по себе ничего не значат — они созданы для пояснения мысли, передачи информации, а также для того, чтобы скрывать истинные намерения, защищать самооценку и соответствовать социальным нормам. Психолингвисты давно заметили: люди редко говорят прямо, что им нужно. Вместо «Я боюсь потерять лицо, если эта задача провалится» они говорят: «Задача плохо сформулирована». Вместо «Мне нужно признание» они говорят: «У нас низкая мотивация в команде». Или, услышав: «Что тебе вообще нужно?» — воспринимайте это не как вопрос, а как эвфемизм к «уйди и не мешай».

С точки зрения транзактного анализа, каждое сообщение содержит два уровня: социальный (что сказано) и психоло-

гический (что имеется в виду)³⁰. Задача руководителя услышать психологический уровень. Это не манипуляция, это профессиональная компетенция, аналогичная умению врача слушать не только жалобы пациента, но и видеть симптомы, о которых пациент умалчивает.

ТЕОРИЯ САМОДЕТЕРМИНАЦИИ: потребности вместо «крючков».

Вместо опасной метафоры «крючки для манипуляции» (которая превращает людей в объекты) используем метафору «навигации». У каждого человека есть внутренний компас — его психологические потребности. Эдвард Деси и Ричард Райан создали теорию самодетерминации (Self-Determination Theory), которая сегодня является одной из наиболее подтверждённых моделей мотивации.

Автономия — потребность быть автором своих действий, чувствовать, что ты выбираешь, а не подчиняешься.

Компетентность — потребность чувствовать себя эффективным, успешным, растущим.

Связанность с другими — потребность в принадлежности, заботе, уважении со стороны значимых людей.

Если среда подавляет эти потребности (например, жёст-

³⁰ См. Берн — Игры, в которые играют люди, 2021 — Часть 1. «Анализ игр».

кий контроль убивает автономию, несправедливая критика — компетентность, игнорирование — связанность), человек теряет внутреннюю мотивацию. Если среда и условия удовлетворяют эти потребности, человек включается в работу добровольно, с интересом и без внешнего давления.

КАК РАСПОЗНАТЬ ИСТИННЫЙ МОТИВ. (техника «Три слоя»).

Как понять, чего на самом деле хочет собеседник? Есть простая техника «Три слоя», заимствованная из практики активного слушания и коучинга.

Слой 1. Содержание. Что человек говорит буквально? Например: «Мне нужен дополнительный сотрудник».

Слой 2. Потребность. Какая потребность стоит за этим? Автономия (хочу сам распоряжаться ресурсом), компетентность (не справляюсь, стыдно признать), безопасность (боюсь, что меня накажут за срыв сроков)?

Слой 3. Желаемый образ себя. Как человек хочет себя чувствовать после выполнения задачи? «Героем», «надёжным парнем», «тем, кто не подвёл», «признанным профессионалом» и т.д.?

Разговор, построенный вокруг третьего слоя, превращается из торга в сотрудничество. Вы не манипулируете — вы подключаетесь к тому, что для человека уже ценно.

Пример: руководитель отдела видит, что лучший менеджер перестал «тянуть», хотя планы выросли всего на 10%.

Слой 1 содержание: сотрудник срывает показатели.

Руководитель проводит с менеджером беседу и выясняет:

Слой 2 потребность сотрудника: компетентность под ударом — тот чувствовал, что не справляется с новыми KPI, но боялся признаться, что нуждается в обучении.

Слой 3 желаемый образ себя: «быть профессионалом, которого уважают коллеги».

Вместо угроз руководитель предложил: «Давай на два месяца я дам тебе наставника из смежного отдела, а ты сам будешь выбирать, над какими клиентами работать в рамках нового плана». Автономия + компетентность. Манипуляции страхом не потребовались.

Знание психологических потребностей — это большая ответственность. Те же самые инструменты можно использовать для эксплуатации (играть на страхе, на чувстве вины, на желании быть «хорошим для всех»). Это даёт быстрый, но недолгий результат. Сотрудники, которыми манипулируют через слабости, либо уходят, либо остаются и саботируют,

либо выгорают. Долгосрочный эффект даёт только уважение к автономии, поддержка компетентности и честная связанность. Поэтому, разговаривая с человеком, спрашивайте себя не только «чего он хочет», но и «как моё действие повлияет на его долгосрочное благополучие и наше совместное будущее?» Это и есть прагматизм умного руководителя.

Скепсис и критическое мышление как фильтр, а не броня

ЭМОЦИИ КАК МАРКЕР, А НЕ ИСТИНА.

Скепсис — это фильтр между вами и окружающим миром, но не убежище, где вы прячетесь от своих чувств и эмоций, боясь, дав им волю, подвергнуться манипуляциям. Важно понимать: само по себе сильное эмоциональное переживание не доказательство манипуляции. Эмоции не враги разума, они его спутники. Важно не их наличие, а их пропорциональность моменту. Если вы внезапно почувствовали прилив гнева, острое сочувствие или необъяснимый восторг, то это не значит, что на вас давят или вами манипулируют (хотя и это возможно). Скорее, это сигнал: вы столкнулись с чем-то, что резонирует с вашим внутренним опытом, убеждениями или скрытыми тревогами. Вместо того чтобы сразу «включать скепсис» и отключать эмпатию, стоит сделать паузу. Задать себе простой вопрос: почему именно это

вызвало такую реакцию? Ведь, в конечном итоге, настоящий скепсис начинается не с подозрения к внешнему миру, а с осознания самого себя через исследование предмета, зажёгшегося «сигнальным огнём».

Современная когнитивная психология различает две ошибки:

- **ошибка пропуска** (ложно отрицать угрозу, когда она есть);
- **ошибка ложной тревоги** (видеть угрозу там, где её нет).

Руководители-скептики часто попадают во вторую ловушку: им кажется, что их постоянно хотят обмануть. Это паранойя, а не критическое мышление.

Чтобы не попасть в одну из двух этих ловушек вспомните о том, что рекомендовалось выше, в части «Эмоции как данные, а не команды» и дополните тем, о чём пойдёт речь ниже.

ТЕХНИКА «ЛАСЕР», КАК ПЯТЬ ШАГОВ ПРОВЕРКИ ИНФОРМАЦИИ.

Вместо расплывчатого «включи критическое мышление» предлагаю конкретную технику ЛАСЕР:

Л — Локализуй эмоцию. Назови её: «Я сейчас возмущён/испуган/растроган». Без оценки («плохая» эмоция или «хорошая»). Просто констатация.

А — Анализируй факты. Что точно произошло? Что из этого я видел сам? Что мне рассказали? Где возможна ошибка передачи?

С — Спроси себя: что я не знаю? Это самый важный шаг. Скепсис начинается с признания собственного незнания, а не с обвинения других во лжи.

Е — Есть ли возможность проверить? Если да — проверь. Если нет — сделай пометку «непроверяемая информация» и учитывай её с поправкой на вероятность.

Р — Решай, когда реагировать. Не все сигналы требуют немедленного ответа. Большинство требуют наблюдения.

В ходе применения этого метода вы можете столкнуться с искажением информации. Это абсолютно нормальное явление, и об этом мы поговорим в следующем разделе.

ПОЧЕМУ ПАМЯТЬ ЛЖЁТ?

У меня не раз бывали случаи, когда люди рассказывали мне, казалось бы, одну и ту же историю, будучи её участниками, но при этом персонажи имели различный пол, возраст, а место действия смещалось на десятки километров. При этом истории не преследовали никакой цели, кроме развлекательной — то есть в преднамеренном обмане не было смысла. Психологи называют это «эффектом пересказа»: каждый раз, извлекая воспоминание, мы его перезаписываем, добавляя детали из текущего контекста и теряя другие. Так происходит потому, что человек не хранит видеозапись прошлого — он каждый раз заново собирает пазл, и некоторые фрагменты неизбежно теряются.

Этот факт необходимо постоянно иметь в виду при установлении истины и в общении, поскольку он подрывает наивную веру в то, что чьи-то показания — это прямая проекция реальных событий. Если память пластична и реконструктивна по своей природе, то искренность рассказчика ещё не гарантирует достоверности его слов: человек может заблуждаться добросовестно, не подозревая об этом. Поэтому в диалоге — будь то попытка понять мотивы близкого, разрешить бытовой конфликт или восстановить картину происшедшего — важно не ловить собеседника на «противоречиях», а учитывать, что его версия неизбежно прошла через фильтры его опыта и эмоций. Истина в таких случаях рождается не из поиска единственно верной хронологии, а

из сопоставления множества несовершенных свидетельств и понимания того, что каждый из нас — ненадёжный, но честный свидетель собственной жизни. Поэтому и к собственным воспоминаниям стоит относиться с той же осторожностью, что и к чужим: уверенность в своей правоте не доказательство точности. Такая установка не разрушает общение, а делает его честнее, потому что снимает с собеседника обвинение в злом умысле там, где работает всего лишь устройство человеческой памяти.

Управление самоподачей: маска, щит и тишина как стратегия

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ТРУД: цена, которую вы платите.

Вы должны отказаться не от роскоши быть собой, а от иллюзии, что можно быть «полностью собой» в любой социальной роли. Исследование Арли Рассел Хокшилд стало классикой социологии эмоций. Она ввела понятие **эмоционального труда**³¹ — требования к работнику демонстрировать определённые эмоции независимо от его реального состояния. Стюардесса должна улыбаться, даже если у неё горе. Следователь должен сохранять хладнокровие, даже если

³¹ См. Хокшилд — Управляемое сердце, 2019 — Глава 7. «Между лицом и изнанкой: профессии и эмоциональный труд».

его провоцируют.

Исследования Хокшильд показали одну неприятную вещь: притворяться дорого. Когда вы день за днём надеваете нужную эмоцию и не имеете права снять маску, вы перестаёте чувствовать, где настоящее, а где надетое, и однажды просто перегораете.

Но из этого не следует, что маски зло, скорее, что с ними надо обращаться осторожно. Например,

— отдавать себе отчёт: сейчас я в роли, а сейчас я снова стал самим собой.

— Иметь места, где маска не нужна: семью, друзей, кабинет психолога.

И главное, понимать, какую маску и почему вы носите:

— Одну вы надеваете, чтобы выжить в агрессивной среде.

— Другую, чтобы быть собранным на переговорах.

Это разные вещи, и путать их не желательно и даже опасно.

КАК БЫТЬ СОБОЙ, НЕ БУДУЧИ ОТКРЫТЫМ.

Брене Браун десять лет изучала стыд, страх и уязвимость, то есть то, что большинство из нас старается спрятать. В

её исследованиях [31] появляется парадокс: лидер, который признаётся, что нервничает перед важным решением или ошибся в расчётах, на деле кажется надёжнее не потому, что он слабее, а потому что человек.

Но тут есть важна грань. Признание неуверенности в спокойной обстановке — это честность, которая сближает, а если в разгар кризиса руководитель вдруг говорит: «Я сам не знаю, что делать» — это уже передача тревоги команде, что не сближает, а дезориентирует.

Правило «лифта»: оценивайте, насколько безопасен контекст.

Чем выше психологическая безопасность в команде, тем больше можно позволить себе быть «живым». Чем ниже безопасность — тем толще должна быть профессиональная маска [32].

ТРИ ЗОНЫ ПРИВАТНОСТИ И СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ВИДИМОСТЬ.

Поэтому предлагаю следующую модель. Разделите информацию о себе на три зоны:

Зона 1. «Открытая» (можно и нужно показывать). Ваша профессиональная экспертиза, опыт, ценности, публичные достижения. Это ваш актив. Чем больше о вас знают как о профессионале, тем лучше.

Зона 2. «Маскируемая» (*разные роли под разные контексты*). На переговорах вы — жёсткий прагматик. На планерке с командой — вдохновляющий лидер. На совещании с равными — ироничный скептик. Это не ложь. Это профессиональные роли. Актёр не перестаёт быть собой, когда играет Гамлета.

Зона 3. «Приватная» (*никому не обязаны*). Ваши страхи, сомнения, семейные проблемы, финансовые трудности, здоровье. Это оружие против вас, если попадёт в руки недоброжелателей. И просто никому не нужная информация, если у вас нет близких доверительных отношений с конкретным человеком.

Точно так же вы должны фильтровать не только факты биографии, но и сиюминутное настроение, поскольку оно — ваша внутренняя погода, которая редко кому-то нужна за пределами вашей квартиры. Обществу (в деловом контексте) не интересен ваш упадок сил или раздражение, ему нужна предсказуемая, удобная эмоция. Хокшильд в своих исследованиях показала: те, кто на работе сознательно демонстрирует эмоцию, уместную в данном контексте, а не ту, что чувствует на самом деле, действительно чаще продвигаются по карьерной лестнице. Но, как отмечалось ранее, плата за это — повышенный риск выгорания. Поэтому ещё раз обращаю

ваше внимание на то, что единственный способ не потерять себя и не выгореть на работе — балансировать между состоянием игры и естественности.

Однажды на отраслевом форуме я разговорился с топ-менеджером крупной компании. В какой-то момент она призналась: каждое утро превращается в приёмную психолога. Подчинённые заходят «на минуту», а через полчаса изливают душу, жалуются на бывших, на детей, на тревогу. Она слушала, сочувствовала, подбадривала, и к обеду чувствовала себя выжатой. Рабочие отчёты сдвигались на вечер, а голова раскалывалась к трём часам дня.

Почему так вышло? Она сама создала этот режим. На совещаниях и в кулуарах она не скрывала деталей своего развода, рассказывала, как тяжело одной растить детей, как иногда накрывает одиночество. Коллеги, сами того не осознавая, считали это молчаливым разрешением: «Она своё открывает значит, и нам можно». И постепенно её кабинет стал исповедальней.

Мы тогда договорились о простом эксперименте. Она разделила себя на две «части»: внутри офиса — профессионал, который умеет слышать, но не лечить; вне офиса — любой человек с любыми чувствами. Граница оказалась жёсткой: личные истории больше не звучали ни у кофе_машины, ни в начале планерок. Вместо этого она прямо сказала команде: «Если болит душа, то я поддерживаю, но настоящим помощни-

ком будет психолог. Моя задача, находясь в этом кабинете и этом офисе, чтобы мы сдавали проекты с максимально хорошим результатом».

Мы встретились через три месяца. Она выглядела иначе: спокойной, собранной, без той затравленной усталости в глазах. Производительность, по её оценке, выросла вдвое просто потому, что она перестала тратить свой ресурс на чужие кризисы. Головные боли исчезли. И знаете, её не возненавидели. Напротив, коллеги стали относиться к ней с большим уважением. Она не стала чёрствой. Она просто перестала быть прозрачной там, где это совсем не к месту.

Этюдное мышление: гроссмейстерский подход к управлению

ЧТО ТАКОЕ «ЭТЮД» И ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ.

Сейчас, наверное, скажут — старомодно. Все вокруг в потоке, все транслируют, выкладывают, отмечают. Чувствуешь себя невидимкой, если в ленте тишина. Давление это, знаете, такое... социальное.

И всё же.

Самые важные для меня решения приходили, когда я просто сидел, смотрел в стену, пил остывший чай. Или даже не сидел, а шёл куда-то пешком, без подкаста, без музыки. Ко-

гда думаешь медленно, с остановками, возвращаясь к одному и тому же с разных сторон.

Есть у шахматистов понятие — этюд. Это такая искусственная позиция, которую специально составляют, чтобы озадачить. Смотришь, все ходы плохие. Каждый кажется логичным, но ведёт в никуда. И ты сидишь, перебираешь, злишься... А потом встаёшь. Отходишь. Механически наливаешь чай. И вдруг — бац, видишь ход, который только что казался абсурдным: с жертвой, с отдачей, но единственно рабочий.

Так вот, ни один лайфхак из интернета мне такого не подсказывал. Никакой пост, никакой «совет эксперта». Только когда я переставал искать и просто позволял себе побыть в тишине.

Я не говорю, что надо уйти в монастырь. Но иногда остановиться — это самое продуктивное, что можно сделать. И для этого нужна не столько дисциплина, сколько просто разрешение самому себе ничего не делать и побыть в тишине.

В управлении такие этюды возникают постоянно:

— *Конкуренты вывели новый продукт, наши продажи падают.* Обычный ход — снижать цены. Этюдный ход — найти нишу, где они слабы, и ударить там, зафиксировав цены на основном рынке.

— *Ключевой сотрудник уходит к конкуренту.* Обычный ход — перебивать зарплату. Этюдный ход — создать

на его месте двух молодых, обучить их, получить командную эффективность выше, чем была со «звездой».

— *Бюджет урезали на 30%. Обычный ход — пропорционально сократить все отделы. Этюдный ход — один отдел увеличить, два закрыть, перераспределив функции.*

Этюдное мышление — это способность увидеть позицию целиком, просчитать 5—6 ходов вперёд, допустить временную жертву ради стратегического выигрыша. Оно не имеет ничего общего с хладнокровием или подавлением эмоций. Это когнитивный навык, который можно и нужно тренировать.

КОМПОНЕНТЫ ЭТЮДНОГО МЫШЛЕНИЯ.

— **Просчёт цепочек последствий.** Каждый ход должен иметь 2—3 варианта развития (как в шахматном анализе). Для каждого варианта — минимум три шага вперёд. Привычка «просчитывать» формируется через простое упражнение: перед любым средним по значимости решением пишите на бумаге «Если я сделаю А, то через неделю будет Б, через месяц В, через квартал Г». Через полгода вы начнёте делать это автоматически.

— **Идентификация «фигур» в команде.** Кто у вас ладья (стабильная сила, работает прямолинейно, надёжно)?

Кто конь (креативный решатель проблем, ходит нестандартно, но иногда непредсказуем)? Кто слон (опытен, далеко видит, но медлителен)? Это не навешивание ярлыков, а тактический анализ ресурсов.

— **Создание «проходных пешек».** В шахматах проходная пешка — это та, которую ни одна вражеская пешка не может остановить на пути к ферзю. В управлении это инвестиции в сотрудников с высоким потенциалом роста, которые через 1—2 года станут вашими ключевыми менеджерами. Даже если сейчас они требуют времени и ресурсов.

— **Временные жертвы.** Самый трудный элемент этюдного мышления. Соглашаться на краткосрочные потери (убытки, недополученную прибыль, уход клиента) ради долгосрочной стратегической позиции требует мужества и холодного анализа. Пример: компания Netflix в начале 2000-х годов отказалась от дохода от DVD-почты, вложившись в стриминг. Три года убытков — и сегодня они доминируют на рынке. Этюдный ход был очевиден.

— **Анализ позиции, а не только действий.** Большинство руководителей оценивают KPI. Этюдное мышление добавляет оценку скрытых факторов: моральный дух команды, невысказанные страхи, качество коммуникаций, степень доверия. Как в шахматах — не только какие фигуры остались,

но и как они расположены, каков контроль над центром, есть ли слабые поля.

ОГРАНИЧЕНИЯ ЭТЮДНОГО МЫШЛЕНИЯ.

Этюдное мышление — не панацея, поскольку оно эффективно в ситуациях, которые:

- обладают предсказуемой структурой,
- допускают просчёт вероятностей,
- имеют временной горизонт от нескольких месяцев.

Этюдное мышление плохо работает или не работает вовсе:

- **в ситуациях турбулентной неопределённости**, то есть в кризис, где всё меняется каждый час;
- **в креативных средах**, где побеждает не расчёт, а быстрая итерация и коллективный интеллект.

В таких случаях этюдное мышление нужно дополнять «мышлением проб и ошибок» (методология Agile³², дизайн-мышление³³).

³² Методология Agile — это система правил, процессов и инструментов, которая помогает реализовать принципы Agile на практике. Она даёт чёткие инструкции: как планировать, кто за что отвечает, какие «ритуалы» проводить.

³³ Дизайн-мышление — это методология решения задач, ориентированная на пользователя и основанная на творческом, а не аналитико-критическом подходе. Её ключевая особенность — поиск нестандартных решений через эмпатию, эксперименты и итерации.

Один мой знакомый, руководитель региональной сети кофеен, хотел выйти на рынок крупного города, где уже доминировали две федеральные сети. Обычный ход был бы: открыться с демпинговыми ценами. Он же применил этюдный ход: открыл одну маленькую кофейню в бизнес-центре и сделал её «нулевой точкой» — не ради прибыли, а ради сбора данных о вкусах, трафике, ценовом пороге. Первые полгода точка работала в ноль (жертва). На втором году они открыли три кофейни с точным позиционированием, зная, какую цену готов платить каждый сегмент потребителей. Конкуренты недооценили «неприбыльную кофейню» — и проиграли сегмент, который оказался самым быстрорастущим. Через три года сеть заняла порядка 25% рынка этого города. Этюдный ход был медленным, негероическим, но выигрышным.

ТИШИНА КАК РЕСУРС ДЛЯ ЭТЮДА.

Вернёмся к метафоре тишины. Этюдное мышление невозможно в режиме бесконечного потока уведомлений, публичности и сиюминутных реакций. Сложный просчёт требует времени сосредоточенного внимания — когнитивной «тишины». Это не значит, что нужно исчезнуть из соцсетей или перестать общаться с командой. Это значит выделять хотя бы 30—60 минут в день (утром или вечером) без телефона, без коллег, без срочных задач — только вы, карандаш,

бумага и один сложный этюд, который вы решаете. Те, кто так делает, через полгода начинают видеть варианты, которые раньше не замечали. Тишина — не конкурентное преимущество в смысле «никто про вас не знает». Тишина — это конкурентное преимущество в смысле качества вашего мышления.

КРАТКИЙ ИТОГ.

1. Эмоции — не враг мышления, а его «приборная панель». Подавление эмоций ведёт к выгоранию [26] [28]. Вместо подавления — пауза в три вдоха, распознавание эмоций и когнитивная переоценка [29] [5].

2. Пауза запускает «медленное» мышление. Автоматическая реакция (Канемановская Система 1) — быстра, но часто ошибочна в сложных управленческих задачах. Пауза позволяет подключить аналитическую Систему 2.

3. Этюдное мышление — просчёт на 5—6 ходов вперёд с временными жертвами. Как в шахматном этюде, красивое решение неочевидно и требует анализа позиции целиком, а не только действий.

4. Слушайте не слова, а потребности. Вместо манипулятивных «крючков» — понимание трёх базовых потребностей: автономия, компетентность, связанность [30]. Техника «Три слоя» (содержание → потребность → желаемый образ себя).

5. Скепсис — фильтр, а не броня. Сильная эмоция — не всегда манипуляция, но всегда повод проверить факты. Техника ЛАСЕР (Локализовать → Анализировать → Спросить «что я не знаю?» → Есть ли проверка? → Решить, когда реагировать).

6. Управляйте самоподачей, а не отказывайтесь от себя. Разделите информацию на три зоны: открытая (профессионализм), маскируемая (роли по контексту), приватная (никому не обязаны). Помните об эмоциональном труде [26] и компенсируйте его временем без маски.

7. Стратегическая видимость лучше полной тишины. Говорите об экспертизе — это актив. Не показывайте то, что создаёт уязвимость без цели. Но выделяйте время когнитивной тишины для сложных этюдов.

Упражнения для главы 3

Упражнение 1. «Три вдоха гроссмейстера».

Задание: в течение дня каждый раз, когда вы чувствуете желание:

- мгновенно ответить на сообщение или звонок,
- возразить в разговоре,
- отреагировать на грубость или неожиданность, сделайте следующее:

— Медленно сделайте три спокойных вдоха-выдоха (примерно 3—4 секунды).

— За это время назовите эмоцию: «Я сейчас злюсь/пугаюсь/радуюсь» (без оценки — «плохая» или «хорошая», просто констатация).

— Спросите себя: «Что объективно произошло? Что я могу сделать через 5 минут, а что — прямо сейчас?»

— Ответьте только после паузы. Если возможно — сделайте это в письменной форме (мессенджер, email), а не голосом.

Дневник отслеживания.

Вечером отметьте 3 случая, где вы взяли паузу, и 3 случая, где не смогли. Проанализируйте разницу в исходе. Что изменилось в вашем состоянии и в реакции собеседника?

Цель упражнения: развитие навыка эмоциональной саморегуляции и управления импульсивным поведением через внедрение структурированной паузы (дыхание → осознание эмоции → временная дистанция → отсроченный письменный ответ), что позволяет снизить количество автоматических реакций и улучшить качество коммуникации.

Научное обоснование: пауза позволяет префронтальной коре³⁴ затормозить автоматические реакции [5]. Вопрос «через 5 минут» создаёт временную дистанцию [28]. Письменный ответ требует рабочей памяти, дополнительно подавляя импульсивность [91].

Упражнение 2. «Шахматный этюд дня».

Задание: выберите одно рабочее или бытовое решение, которое вам предстоит принять на этой неделе (например: делегировать сложную задачу сотруднику, попросить повышения, отказать в просьбе, распределить ограниченный ресурс).

Письменно выполните:

— Опишите ситуацию как «этюд»: есть исходная позиция (факты, ресурсы, ограничения), есть цель (выигрыш или, как минимум, ничья).

³⁴ Префронтальная кора — отдел коры больших полушарий головного мозга, расположенный в передней части лобных долей. Она играет ключевую роль в регуляции высших когнитивных функций, принятии решений, контроле поведения и социальном взаимодействии.

— Нарисуйте таблицу с тремя вариантами вашего хода (включая один неочевидный, даже странный вариант).

— Для каждого варианта просчитайте пять последствий (как в шахматах: ваш ход → ответ среды/людей → ваш контрудар → размен (потери и приобретения) → позиция через 5 «ходов» (недель или месяцев).

— Отметьте, какой вариант ведёт к стратегическому выигрышу даже при временных потерях. Какую «жертву» вы готовы принести?

Усложнение: *сделайте это для ситуации, которая вызвала у вас сильную эмоцию за последние 24 часа. Используйте эмоцию как маркер важности, но не как руководство к действию.*

Цель упражнения: развитие навыка стратегического принятия решений через многоходовой анализ последствий (до 5 шагов) с обязательным включением неочевидных альтернатив и оценкой допустимых «жертв», что позволяет преодолеть когнитивные искажения и использовать эмоции как индикатор значимости ситуации, а не как руководство к действию.

Научное обоснование: требование просчитать пять последствий нарушает эвристику³⁵ доступности и эффект фиксации [5]. Таблица с тремя вариантами реализует декомпозицию решения [63]. Анализ «жертвы» противостоит непри-

³⁵ В когнитивистике и поведенческой экономике эвристикой часто называют отдельный мыслительный приём, который может приводить к ошибкам.

ятию потерь [5]. Использование эмоции как маркера важности тренирует метакогнитивный контроль [109] [13].

Упражнение 3. «Три слоя».

Задание: в течение трёх дней после каждого значимого разговора (более 5 минут, затрагивающего рабочие вопросы) заполняйте таблицу:

1. Что сказал собеседник (буквально)
2. Слой 1: о чём сказал собеседник (краткая его озабоченность из п.1)?
3. Слой 2: какая потребность? (автономия / компетентность / связанность / безопасность)
4. Слой 3: какой образ собеседника желаем?
5. Как переформулировать задачу, чтобы она звучала как его интерес, подкрепляющий желаемый образ (см. п.4)?

Критерий успеха: вы смогли предложить человеку задачу так, что она стала звучать как его собственная выгода, без эксплуатации страха или вины. Если вы заметили, что используете страх — остановитесь и переформулируйте.

Цель упражнения: развитие навыка глубинного слушания и трансформации коммуникации через многослойный анализ высказываний собеседника (от буквального текста к потребностям и желаемому образу) с последующей переформулировкой задач в русло его собственной выгоды, что поз-

воляет выстраивать автономную мотивацию, избегая манипуляций через страх или вину.

Научное обоснование: Переформулировка через автономную мотивацию повышает качество выполнения [30]. Запрет на страх и вину предотвращает выгорание [101].

Упражнение 4. «ЛАСЕР».

Задание: каждый раз, когда вы ловите себя на непропорционально сильной эмоции (гнев, умиление, желание немедленно спастись, возмущение, эйфория) в ответ на чьи-то слова или новость:

— Не действуйте 10 минут (установите таймер).

— Письменно (бумага или заметки в телефоне) выполните шаги ЛАСЕР:

Л — Локализуем эмоцию: «Я чувствую ____». Просто назови.

А — Анализируй факты: «Что точно произошло? Что из этого я видел/слышал сам?»

С — Спроси себя: «Что я не знаю?» (Составьте список из 2—3 пунктов того, что вы не знаете.)

Е — Есть ли возможность проверить? (Если да — сделайте это. Если нет — отметьте: «непроверяемая информация».)

Р — Решай, когда и как реагировать (или не реагировать вовсе).

— Только после этого совершите действие или примите

решение.

Цель упражнения: Формирование навыка осознанного реагирования на сильные эмоции через внедрение структурированного протокола ЛАСЕР, что позволяет снизить импульсивность, защититься от когнитивных искажений (эффект Даннинга-Крюгера, эмоциональное обоснование) и принимать решения на основе фактов, а не эмоциональных интерпретаций.

Научное обоснование: Временная задержка даёт возможность префронтальной коре для когнитивной переоценки [28] [29]. Локализация эмоции + анализ фактов предотвращает эмоциональное обоснование [45]. Список «чего я не знаю» защищает от эффекта Даннинга-Крюгера [13]. Отметка «непроверяемая информация» — навык различения факта и интерпретации [12].

Примечание: *через месяц тренировок вы начнёте замечать, как сильная эмоция служит «сигнальной ракетой» о важности информации — но не обязательно о её истинности.*

Упражнение 5. «Три зоны и одна маска».

Задание:

Часть 1. Карта приватности.

1. Составьте список из 10—15 фактов о себе (личные

слабости, страхи, амбиции, проблемы, но также сильные стороны, экспертиза, достижения).

2. Разделите их на три зоны:

— *Открытая* (можно показывать публично или в рабочих чатах): экспертиза, ценности, публичные достижения.

— *Маскируемая* (разные роли под разные контексты): опишите 2—3 маски, которые вы надеваете на работе, дома, в соцсетях.

— *Приватная* (никому не обязаны, кроме близких): факты, которые станут оружием против вас или просто создадут уязвимость без цели.

Часть 2. Осознанное использование маски.

В течение недели сознательно используйте минимум две разные маски в разных контекстах (например, на совещании — «жёсткий прагматик», в коучинговой беседе — «эмпатичный наставник»). После каждого использования запишите:

— Какая маска?

— Какой контекст?

— Помогло ли это сохранить контроль и энергию?

— Не возникло ли ощущение истощения (это признак того, что маска слишком далека от вашей приватной зоны)?

Часть 3. Цифровая гигиена.

Выберите один день, когда вы не публикуете ничего о себе в соцсетях и не реагируете на чужие посты (кроме прямой

рабочей необходимости). Оцените уровень тревоги/облегчения. Затем выберите один день, когда вы делаете одну целенаправленную публикацию о своей экспертизе (без личных деталей). Сравните ощущения. Какая стратегия даёт больше ресурса для этюдного мышления?

Цель упражнения: развитие осознанного управления самопредъявлением через дифференциацию личной информации на зоны приватности (открытая/маскируемая/приватная), практику целенаправленного использования социальных масок с рефлексией энергозатрат и эксперимент с цифровой гигиеной — для сохранения психологического ресурса, снижения уязвимости и повышения эффективности социального взаимодействия

Научное обоснование: трёхзонная модель приватности основана на концепциях самопредъявления [90]. Управление уязвимостью в лидерстве [3] [32]. Способность использовать разные маски — признак высокого саомониторинга [50]. Ощущение истощения от маски — феномен эмоционального труда [26].

Упражнение 6. Интегральное упражнение «Этюд дня».

Задание: каждое утро выбирайте один из пунктов краткого итога (от 1 до 7) как личный вызов на сегодня. Например:

«Сегодня я практикую паузу в три вдоха» или «Сегодня я ищу за словами потребность».

Вечером разберите одну ситуацию, где вы действовали импульсивно или как «ведомый» (отреагировали на эмоцию без паузы, не услышали мотив, поверили на слово без проверки). Перепишите её заново — как если бы вы были гросс-мейстером с этюдным мышлением.

Формат вечерней записи:

*«Сегодня я отреагировал импульсивно на _____.
Эмоция была _____. Объективно произошло _____.
Моя потребность в тот момент была _____. А
надо было: 1) пауза, 2) услышать мотив (какая
потребность у собеседника?), 3) проверить факты
(шаг LASER), 4) выбрать маску по контексту, 5)
сохранить время для тишины. В следующий раз сделаю
так: _____.»*

Через месяц таких записей вы заметите, что ситуации, требующие переписывания, становятся реже. Это и есть прогресс этюдного мышления.

Цель упражнения: Формирование устойчивого навыка этюдного (стратегического) мышления через ежедневную практику осознанного выбора поведенческого фокуса и вечернюю структурированную рефлекссию импульсивных реакций с их последующей «перезаписью» по алгоритму (пауза → распознавание мотивов → проверка фактов → выбор

маски → тишина), что позволяет снизить частоту автоматических реакций и развить метакогнитивный контроль.

Научное обоснование: рефлексивная практика вечернего анализа — ключевой механизм развития метакогнитивных навыков³⁶ [109] [13] [45]. Формат структурированной записи соответствует протоколу когнитивной реструктуризации [45]. Самоотслеживание — основа поведенческого изменения [115]. Формирование когнитивной привычки через повторение [28].

Эта глава не обещала вам превратить руководителя в бесстрастного робота или дать универсальный ключ к управлению людьми. Она с самого начала предупредила: трансформация мышления — это долгий процесс, где ошибки неизбежны, а не экзамен с правом на передачу. Здесь нет инструкции, как стать идеальным лидером за пару дней.

Но эта глава предлагает вам пять конкретных принципов, которые помогают развивать этическое мышление. Она учит относиться к эмоциям как к данным, а не как к приказам к действию, распознавать истинные потребности собеседника за его словами и пользоваться техникой ЛАСЕР, чтобы проверять информацию, не скатываясь в паранойю. Она приглашает вас освоить управление самоподачей, разделяя открытое, ролевое и приватное, и выделять время

³⁶ Метакогнитивные навыки — это способность человека осознавать, анализировать и регулировать собственные мыслительные и познавательные процессы.

для когнитивной тишины, чтобы видеть неочевидные ходы в сложных ситуациях.

Теперь вы знаете, что пауза в три секунды может спасти вас от необдуманного решения, а умение просчитывать цепочки последствий и жертвовать малым ради стратегического выигрыша делает вас не просто исполнителем, а настоящим стратегом.

Глава 4. Лидерство без мифов и предрассудков: реальные шаги развития

Человек рождается с неким набором семян талантов, которые раскрываются при определённых обстоятельствах — это так же верно, как и то, что во всех людях заложено ещё больше совершенно одинаковых природных инстинктов, которые в той или иной мере проявляются у одних и дремлют у других только из-за влияния внешних факторов. Это относится и к способности управлять. Вы, наверное, удивитесь, если узнаете, что в каждом из нас есть так называемый «инстинкт власти» или «*der Wille zur Macht*» в ницшеанской философии. При правильной коррекции поведения, этот инстинкт можно пробудить, если на то будет ваша воля. Как же разблокировать в себе этот инстинкт? Для начала — разобратся, с чем именно мы имеем дело.

Позвольте мне сразу внести ясность. Когда я использую термин «инстинкт власти», я делаю это не как биолог, описывающий жёсткую, неизменную программу поведения вроде коленного рефлекса. Я использую его как метафору, как рабочий инструмент для обозначения той глубинной, часто неосознаваемой силы, которая толкает нас к влиянию, к расширению границ своего «я», к тому, чтобы оставлять след в

мире. В этом смысле я следую за Фридрихом Ницше, который видел в «воле к власти» не животный позыв, а принцип всякого становления, роста и преодоления.

Но, если у животных инстинкты не подавляются разумом и проявляются в полной мере, то у человека на степень их активации влияет общественная среда через культуру, нормы поведения и прочие установки. Причём, как утверждают биологи, именно под влиянием общественной среды у человека, в отличие от животного, этот наш внутренний потенциал может трансформироваться в лидерство [33], служение обществу или, напротив, в тиранию [34]. Но может находиться и в «дремлющем» состоянии под спудом негативного опыта проигрыша в борьбе за лидерство в детском возрасте, или привнесённой извне убеждённости о своей неспособности быть лидером, или страха ответственности за результаты своего лидерства, что свидетельствует о личностной незрелости.

Есть одно исследование, на которое я постоянно натыкаюсь в последнее время. Оно показывает, что лучший предсказатель того, как человек будет руководить вовсе не его природная жёсткость или, скажем, амбициозность. Нет. Самый сильный сигнал — это то, что происходило с ним в детстве, лет с пяти до двенадцати: когда он выигрывал, когда проигрывал, как его принимали сверстники, как он отвоёвывал своё место в иерархии школьного двора [35].

Для меня это был один из тех моментов, когда прочитан-

ное вдруг объясняет полжизни, потому что это значит: то, как я веду себя сейчас, в переговорной или на планерке — это, во многом, просто позднее эхо тех давних детских игр. Я не говорю, что это приговор. Наоборот: если ты это осознал, у тебя появляется шанс переписать сценарий, наработать другой опыт — более взрослый, более осознанный.

Но есть и обратная сторона. Как только ты начинаешь этот путь, — высываешься, претендуешь, заявляешь о себе, — включается сопротивление. Это нормально. Общество ведь устроено как «кулуары власти»: уровни, перегородки, коридоры влияния. И главное, что я вынес за годы наблюдений — не бороться с любым сопротивлением подряд, а научиться различать, когда тебя проверяют на прочность и компетентность или просто давят, потому что боятся или воспринимают, как инородное тело.

И тут есть ещё один любопытный поворот. Современная социальная психология довольно чётко различает два типа мотивации у тех, кто **стремится к власти**.

— Одни хотят власти **ради себя**: статус, деньги, доступ к ресурсам, защищённость.

— Прочие — **ради других**, чтобы менять, чтобы помогать, чтобы защищать.

И вот что интересно: второй вариант не просто этически

привлекательнее, он ещё и практически выигрышнее, что подтверждается исследованиями [36]. Тот, кто строит власть как инструмент для других, в итоге оказывается устойчивее, надёжнее и, если хотите, сильнее. И не называйте всё это моральной проповедью, отнеситесь к этому скорее, просто как к факту, который стоит учитывать, если вы всерьёз собрались руководить людьми.

Что говорит наука о стремлении к влиянию

Ладно, с базой закончили. Теперь к самому интересному. Я предлагаю отложить популярные книжки и посмотреть на исследования, где за цифрами стоят реальные эксперименты и живые люди. Это не на пять минут, поэтому «на чашку кофе» точно не уложимся. Но, честно говоря, оно того стоит. Потому что мы пройдем весь путь: от того, что происходит в мозге на уровне химии, до того, как строится групповая динамика. Затронем и эволюцию — те самые «хвосты», которые до сих пор на нас влияют, и ошибки, которые совершает практически каждый новичок в кресле руководителя. Предупреждаю: будет объёмно. Но без этого куда.

НЕЙРОЭНДОКРИННЫЕ³⁷ ОСНОВЫ СТАТУСНО-

³⁷ Нейроэндокринные — это «нервно-гормональные». Клетки, которые слушают нервы, но отвечают гормонами.

ГО ПОВЕДЕНИЯ.

За миллионы лет эволюции организм приматов, в том числе и наш, научился чутко реагировать на социальный статус. И здесь нет никакого жёсткого «инстинкта власти», скорее живая система, где поведение, воспринятое как лидерское, запускает в теле цепочки реакций, которые делают такое поведение всё более естественным. Тело подыгрывает, и тыходишь в роль.

Классические исследования в этой области были проведены на животных. Например, известные работы Роберта Сапольски по бабуинам в Серенгети показали, что уровень глюкокортикоидов (гормонов стресса, у человека — кортизола) ниже у стабильно доминирующих самцов и выше у тех, кто находится в нестабильном, угрожаемом положении³⁸. У людей эти закономерности сложнее и тоньше, но общее направление то же. Исследование Вайс (D. S. Weiss) и его коллег показало, что у руководителей высшего звена, обладающих реальной властью и контролем, уровень базального кортизола³⁹ ниже, чем у менеджеров среднего звена, которые испытывают больше давления при меньшем контроле [38]. Власть без контроля — вот что разрушает. Не сама власть, а именно

³⁸ См. Сапольски — Биология добра и зла, 2019 — Глава 12. «Иерархия, повиновение и отпор».

³⁹ Базальный кортизол — это уровень гормона кортизола в крови, измеренный в состоянии покоя, без дополнительного стимулирования организма.

её иллюзорность.

Тестостерон⁴⁰, традиционно связываемый с доминированием, тоже связан с лидерством, но не линейно. Мета-анализ, охвативший более 60 исследований, показал, что связь между уровнем тестостерона и лидерской позицией существует, но она слабая и опосредована социальным контекстом [39]. То есть высокий тестостерон не делает вас лидером автоматически, но он может сделать вас более настойчивым в достижении статуса, что при определённых условиях повышает шансы на успех. И наоборот, сам факт завоевания и удержания статуса может влиять на уровень тестостерона.

Здесь мы подходим к самому спорному, но самому живучему мифу — мифу о «позах власти» (power posing). Вы наверняка слышали об этом: стойте две минуты в позе супермена, и ваш тестостерон взлетит, а кортизол упадёт. Исследование Кэрни, Кадди и Япа 2010 года произвело фурор [40]. Казалось, найден простой и дешёвый способ «запрограммировать» себя на успех. Но, как часто бывает в науке, красивый результат не прошёл проверки временем. Масштабное репликационное исследование, проведённое Евой Ранехилл с коллегами на выборке из более чем 200 человек, не подтвердило гормональных эффектов «поз власти» [41]. Сама Эми Кадди в 2016 году пересмотрела свою позицию, а пер-

⁴⁰ Тестостерон — это основной мужской половой гормон (андроген), который играет ключевую роль не только у мужчин, но и у женщин. Он отвечает у обоих полов за регуляцию мышечной массы, настроения и энергии.

вый автор Дэна Кэрни опубликовала заявление, по сути, от-
зывающее первоначальные выводы [42].

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ НА ПРАКТИКЕ?

То, что не стоит ждать чуда. Поза уверенности может изменить ваше субъективное ощущение, может повлиять на то, как вас воспринимают другие (эффект плацебо тоже реален), но она не является биохимическим рычагом. Лидерство нельзя принять, как таблетку. Его можно только практиковать, день за днём, через реальные действия и поступки. Как? Чуть ранее я описал вам механизм, где поведение запускает изменения в теле, а тело закрепляет поведение. Звучит красиво, но красиво не значит доказано. Однако за последние десятилетия накопились данные, которые эту схему подтверждают. У людей, которые подолгу находятся на лидерских позициях, скажем, у руководителей проектов или капитанов команд, действительно фиксируют более адаптивный гормональный профиль: базальный кортизол ниже, а стрессовая реакция более гибкая [43]. То есть тело действительно подстраивается под роль, а не наоборот. Это уже не гипотеза, а факт.

Стало быть, стремление к влиянию — это не прихоть и не социальный конструкт. За ним стоит биология, которая миллионы лет связывала статус в группе с доступом к ресурсам, безопасностью и возможностью оставить потомство.

Эволюция отсеивала тех, кто не справлялся с иерархией, и оставляла тех, кто умел двигаться внутри неё без срывов, без хронического стресса.

И вот что важно: лидерство — это не выброс гормонов в одиночном моменте, это паттерн, устойчивый способ действовать, принимать ответственность, принимать решения, когда никто не знает правильного ответа, увлекать за собой и держать в фокусе общую цель. И этот паттерн запускает обратный процесс: нейроэндокринная система постепенно перестраивается, тревога снижается, давление перестаёт восприниматься как угроза.

То есть, не гормоны делают тебя лидером, ты делаешь себя лидером, а гормоны подстраиваются и помогают тебе.

Социальные истоки и развитие лидерского потенциала

Если физиология лишь подстраивается, то где же истоки? Психология развития даёт ясный ответ: в раннем социальном опыте. Не генетика, не «врождённый инстинкт», а конкретные, повторяющиеся взаимодействия со сверстниками и авторитетными взрослыми формируют то, что мы называем «лидерским характером». Это и хорошая, и плохая новость. Плохая — потому что наш детский опыт далеко не всегда был идеальным. Хорошая — потому что его можно частично или даже полностью переписать.

Ключевая работа здесь принадлежит Дачер Келтнер и его коллегам. В серии исследований они показали, что дети, которые в возрасте от 5 до 12 лет успешно отстаивали свои интересы в группе, проявляли инициативу и добивались уважения сверстников, во взрослой жизни значительно чаще занимают руководящие должности [35]. Но что важнее, те, кто в детстве проигрывал в борьбе за статус и усвоил стратегию избегания, с высокой вероятностью переносят эту стратегию во взрослую жизнь. Они не становятся «неспособными» — они становятся гиперкомпенсирующими или манипулятивными в вопросах власти. Им может казаться, что любое проявление инициативы неизбежно приведёт к наказанию, потому что так было когда-то.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ НА ПРАКТИКЕ?

Человек с гиперкомпенсацией может, например, занимать формальную руководящую должность, но при этом не выносить возражений, подавлять любую инициативу подчинённых и создавать вокруг себя культуру страха — не потому, что он «злой», а потому, что его психика защищается от повторения детской травмы бессилия через тотальный контроль. Манипулятивный тип, напротив, не стремится к открытой власти, но влияет на решения через лесть, интриги, создание коалиций или эмоциональные качели. И тот, и другой сценарий — не лидерство, а его болезненные суррога-

ты. Хорошая новость в том, что осознание этого паттерна — первый шаг к его изменению. Если вы узнали себя в этом описании, вам может помочь не столько «правило несогласия», сколько работа с психотерапевтом или коучем, специализирующимся на ранних травмах привязанности и власти.

Подобный механизм описан в рамках теории социального научения Альберта Бандуры [44]. Мы учимся не только на своём опыте, но и наблюдая за другими. Ребёнок, который видел, как его инициативного одноклассника высмеяли, может усвоить урок «будь как все. А потом, в 30 лет этот ребёнок, уже взрослый мужчина или женщина, будет искренне верить, что «инициатива наказуема», не в силах объяснить, откуда взялась эта уверенность.

Именно здесь коренится то, что я называю «ошибкой воспитания». Не в том, что родители или учителя были злыми, а в том, что они, сами того не желая, транслировали установки, которые в одной социальной среде (школа с жёсткой иерархией) были адаптивными, а в другой (современный бизнес) стали дезадаптивными. «Не высовывайся», «будь как все», «сиди тихо, не позорь меня» — эти фразы, которые многие из нас слышали в детстве, являются не просто словами, а инструкциями, которые были загружены в операционную систему нашей психики. И первая задача того, кто хочет стать лидером найти эти инструкции и заменить их на другие. Этот процесс в когнитивно-поведенческой терапии называется «когнитивная реструктуризация», и он опирается

на десятки контролируемых исследований [45]. Вы можете сделать это самостоятельно, без терапевта. Достаточно листа бумаги, ручки и честности перед самим собой (частично эту методику я предложу в упражнениях к главе).

Два типа власти и два типа лидерства

ВЛАСТЬ ЛИЧНОСТНАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ.

Но одного избавления от старых установок недостаточно. Нужно понимать, какую именно власть вы хотите развивать. Дэвид Макклелланд, один из самых влиятельных исследователей мотивации, предложил различать два типа властной мотивации [36].

Первый тип — это **личностная власть** («personalized power»). Человек с таким типом мотивации стремится к власти ради неё самой, ради ощущения превосходства, контроля, возможности получать личные блага. Такой лидер часто импульсивен, не терпит критики, склонен к микроменеджменту и рассматривает подчинённых как инструменты. В краткосрочной перспективе он может быть эффективен, но в долгосрочной его команда выгорает, текучка растёт, а инновации затухают.

Второй тип — **социальная власть** («socialized power»). Здесь власть — это инструмент для достижения целей групп-

пы, для помощи другим, для реализации общего видения. Человек с социальной властью не боится делегировать, потому что ему важен результат, а не сам процесс командования. Он ищет обратную связь, потому что хочет стать лучше для команды. Он легче переносит критику, потому что не воспринимает её как удар по своему эго, а как информацию для улучшения. Исследования показывают, что именно лидеры с социальной властью создают устойчиво высокую эффективность в долгосрочной перспективе [46].

Теперь важный, даже шокирующий для некоторых момент. Власть социального типа не означает мягкотелость или неспособность к жёстким решениям. Она означает, что жёсткие решения принимаются не для самоутверждения, а ради блага дела. Уволить неэффективного сотрудника, который тянет команду назад — это акт социальной власти, если он делается для защиты коллектива. Повысить планку требований — тоже. Разница не в действиях, а во внутреннем источнике этих действий.

Представьте себе двух капитанов корабля. Один приказывает поднять паруса, потому что любит кричать и чувствовать свою власть. Другой отдаёт тот же приказ, потому что видит рифы на горизонте и хочет спасти судно. Внешне они неотличимы. Но команда всегда чувствует разницу. И именно эта разница определяет, пойдут ли за капитаном в шторм или бросят его при первой возможности.

Исследование Дж. М. Бёрнса, ставшее классикой, подтверждает этот вывод [47]. Бёрнс ввёл различие между «транзакционным» лидерством (обмен «ты мне — я тебе») и «трансформационным» (изменение ценностей, мотивации, вовлечение в общую миссию). Трансформационное лидерство — это высшая форма социальной власти. Оно требует от руководителя не только компетентности, но и высокого уровня эмпатии, рефлексии, честности перед собой. Именно такое лидерство даёт повышение готовности к ответственности. [48].

ФОРМАЛЬНОЕ И НЕФОРМАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО.

Кто же тогда такой лидер? Говоря коротко, лидером я называл бы человека, способного сделать так, чтобы его люди хотели работать и по собственной инициативе стремились выполнять эту работу наилучшим образом. Почему они готовы на это? Потому что уверены, что именно этот человек приведёт их к мечте. При этом очень важно понимать: чтобы вести людей за собой, человек должен ощущать себя лидером, обладающим силой, но стремящимся «служить» коллективу, тем самым помогая ему двигаться вперёд. Этот парадокс — служение как высшая форма власти — был описан Р. Гринлифом ещё в 1970 году и с тех пор получил множество эмпирических подтверждений [49].

Однако за этой краткой формулировкой скрывается сложная реальность управления. Исследователи давно обратили внимание на то, что феномен лидерства невозможно свести к формальной должности или набору врождённых черт. Между тем, быть лидером ещё не значит быть руководителем. Бывают формальные и неформальные лидеры. Хорошо, когда в руководителе сочетаются менеджер и лидер. Такой человек будет называться формальным лидером, то есть официально наделённый властью и способный вести за собой коллектив.

Если же руководитель не обладает яркими лидерскими качествами, то, во многих случаях, эту пустоту заполняет неформальный лидер. Это не всегда ведёт к конфликтным ситуациям. Иногда умелый руководитель может использовать чьё-то неформальное лидерство в интересах цели, но в короткой перспективе. Если слишком долго эксплуатировать чьё-то лидерство, то есть огромный риск потерять свой авторитет и способность руководить конкретным коллективом.

Феномен неформального лидерства детально исследован в работах Е. П. Ильина [50]. Неформальный лидер — это член группы, который, не обладая властными полномочиями, оказывает значительное влияние на нормы, мнения и поведение остальных. Источником этого влияния служат три фактора:

- **экспертность** (неформальный лидер знает то, чего не знают другие),
- **харизма** (способность вызывать симпатию)
- **активность** (он чаще других выступает с инициативами).

В долгосрочной перспективе происходит занятная вещь: группа привыкает к тому, кто реально решает вопросы, и начинает считать его единственным настоящим авторитетом. Тот же, кто числится начальником по документам, постепенно превращается в пустое место — вроде бы должность есть, а веса нет. В социальной психологии это называют накоплением идиосинкразического кредита⁴¹ [51] или, проще говоря, неформальный лидер зарабатывает себе доверие настолько, что ему прощают отклонения от правил, и его слово становится тяжелее, чем подпись формального руководителя.

Расскажу один случай. Встретил я как-то знакомого, назовём его Игорь. Начальник отдела, кабинет, кресло, оклад приличный. Он мне жалуется: «Ситуация странная — я начальник, а меня не слушаются». Прошу рассказать подробнее, и вот его ответ.

⁴¹ Идиосинкразический кредит — это «запас доверия» или «социальный капитал», который позволяет члену группы отклоняться от общепринятых норм без негативных последствий. Проще говоря, это разрешение на девиантное (отклоняющееся) поведение, которое группа даёт отдельным участникам

Год назад он возглавил направление. И сразу повезло с заместителем — Ольга, толковая, ответственная, сотрудники её уважают. Игорь поначалу обрадовался: «Будет на кого опереться». Сначала перекладывал на неё сложные вопросы: «Ольга, разрули с подрядчиками». Потом и рутинные: «Оль, утверди презентацию, я потом гляну». А через пару месяцев, когда подчинённые заходили с проблемой, он просто устало махал в сторону её двери: «Идите к ней, Ольга разберётся. Со мной потом согласуете». Он был уверен, что это эффективное делегирование — он даёт людям работать и при этом не самодурствует.

Так прошло полгода. Ольга ушла в отпуск. На второй день случился аврал: менеджер Петя влетел с медиапланом — два варианта, а Ольга не сказала, что выбрать. Решать самому Игорю. Он растерялся ведь полгода он целенаправленно не вникал в детали. У него не было собственного мнения. И он сделал то, что казалось единственным разумным выходом, позвонил Ольге на море, а на планёрке сказал: «Ольга посоветовала хороший вариант. Будем его придерживаться». Петя посмотрел на него взглядом, которым смотрят на курьера.

Когда Ольга вернулась, Игорь решил исправиться и показать, кто главный. На планёрке он бодро объявил: «Вчера я подумал насчёт нового клиента. Вот что я предлагаю...». В комнате повисла тишина. Никто не кивал, никто не доставал блокноты. Через несколько секунд менеджер сказал: «Игорь, давай дождёмся Ольги с обеда? Без неё как-то непривычно».

Именно в этот момент Игорь понял: он полгода внушал коллективу: «Ольга решает, Ольга главная». А теперь удивляется, почему его игнорируют. Он не руководил — он был передаточным звеном между Ольгой и отделом.

Самое горькое случилось потом. Ольгу повысили — она ушла руководить соседним департаментом. А Игорь остался в своём кабинете. С креслом, зарплатой и коллективом, который так и не научился слушаться его. Он эксплуатировал чужое лидерство до тех пор, пока своё не обесценил полностью. Авторитет — это не кнопка, его так просто не включишь.

История Игоря — не единичный курьёз. Такое в организационной психологии встречается сплошь и рядом и называется этот курьёз формирование «пустого формального лидерства»⁴². Закономерность простая: если ты делегируешь задачи, но оставляешь за собой формальный титул, а реальные решения перетекают к другому человеку, то ты очень быстро превращаешься в пустое место с табличкой на двери И У Игоря было три шага к этому:

1. он отдал Ольге не просто оперативную работу, а право последнего слова;
2. он сам, публично, закрепил за ней статус главного эксперта, когда отправлял сотрудников к ней, когда

⁴² См. Vecchio — Leadership: Power and Influence, 1997 — Часть III. «Problems That Can Arise from Leadership Gone Wrong — When Power and Influence Are Abused».

советовался при всех;

3. он попытался вернуть себе рычаги, оказалось, что кредита доверия в глазах команды у него уже нет.

Многие руководители боятся власти — в том смысле, что

— боятся ошибиться,

— боятся показаться недостаточно компетентными,

— боятся наступить не туда.

В этом страхе они начинают уступать решения другим. Именно в этот момент власть ускользает. Самый надёжный способ её лишиться — демонстративно ею не пользоваться.

Интроверсия, экстраверсия и природа харизмы

И последний миф, который мы развенчаем в этой части, касается темперамента. В литературе можно встретить очень много «главных качеств лидера». Среди них отмечают те или иные формы открытости, коммуникабельности, напористости, активности. Однако, как можно заметить, многие из приводимых качеств присущи, в основном, экстравертам.

Поэтому, люди, не принадлежащие к экстравертам, могут заведомо не верить в свою возможность стать руководителем и лидером. Но принадлежность человека к экстравертам совершенно не означает, что он может быть лидером. Так же и принадлежность индивида к интровертам совершенно не означает, что он не способен быть лидером. Например, Махатма Ганди, индийский политический и общественный деятель, один из руководителей и идеологов движения за независимость Индии от Великобритании, был типичным интровертом, но это не помешало ему возглавить освободительную борьбу в родной стране.

Систематические исследования последних двух десятилетий существенно уточнили эту картину. В мета-анализе, охватившем более 150 эмпирических работ, было показано, что корреляция экстраверсии с эффективностью лидерства действительно существует, но её величина умеренна ($r = 0,24^{43}$) и сильно зависит от контекста [53]. Будем точны: корреляция $r=0,24$ означает, что экстраверсия объясняет лишь около 6%⁴⁴ различий в лидерской эффективности. Остальные 94% приходятся на другие факторы — ситуационный контекст, профессиональную экспертизу, эмоциональный интеллект, ценности команды, удачу и многое другое. Поэтому экстраверт не имеет системного преимущества перед интровертом; скорее, у разных типов темперамента

⁴³ r — коэффициент корреляции Пирсона

⁴⁴ Коэффициент детерминации: $r^2 = (0,24)^2 = 0,0576 * 100 = 6\%$

есть свои зоны силы. Экстраверт легче устанавливает первый контакт и заряжает группу энергией. Интроверт глубже анализирует, лучше слышит тихие голоса в команде и реже принимает импульсивные решения. В долгосрочной перспективе, особенно в сложных, требующих рефлексии проектах, преимущество часто оказывается на стороне интроверта. Более того, в ситуациях, требующих глубокой рефлексии, стратегического планирования и работы со сложными данными, интровертные лидеры показывают результаты, сопоставимые или даже превосходящие экстравертных коллег. А. Грант экспериментально доказал, что умеренные интроверты, как правило, лучше слушают подчинённых и создают условия для проявления инициативы «снизу» [54]. Вывод: не стоит отказываться от лидерской роли только потому, что вы не «душа компании». Ваш тип темперамента — не препятствие, а просто особенности инструмента, которым нужно научиться пользоваться.

Почему же миф об «экстравертном лидере» так живуч? Потому что экстраверты более заметны. Они громче говорят, чаще вызываются выступать, активнее предлагают идеи — даже если идеи не очень хорошие. В краткосрочной перспективе, в ситуации неопределённости, группа часто принимает громкость за компетентность. Но долгосрочная эффективность строится на другом: на качестве решений, на способности выстраивать доверительные отношения, на умении слышать слабые сигналы. И здесь преимущество

часто оказывается на стороне интровертов, которые не тратят энергию на поддержание образа «души компании», а направляют её на анализ и рефлексия. Как я уже отмечал раньше, тишина — это не пустота. Часто это сосредоточенная работа мысли, которая потом выстреливает точным, выверенным решением. Команда, которая привыкла, что её лидер сначала думает, а потом говорит, идёт за ним с гораздо большим доверием, чем за тем, кто сначала говорит, а потом думает — если вообще думает.

Исходя из вышесказанного, лидером может стать любая зрелая личность, которая умеет сформулировать и донести задачу своим подчинённым, вдохновив их и направив их добровольные усилия на решение этой задачи, личность, способная помогать команде, убирая с её пути преграды и своевременно снабжая её правильными инструментами. А понятие «зрелой личности» в психологии управления операционализируется через такие характеристики, как интернальность⁴⁵, толерантность к неопределённости и развитая рефлексия собственных управленческих действий [55], о чём мы подробно говорили в первой главе этой книги.

КРАТКИЙ ИТОГ.

⁴⁵ Интернальность — способность брать ответственность на себя.

Итак, если вы готовы преодолеть сопротивление вашему восхождению, как внешнее, так и внутреннее, запомните основные тезисы этой главы.

1. Признание ошибки воспитания. *Ваша неуверенность, неспособность принять решение, робость, патологическая неконфликтность, бесконечный список страхов (страх проиграть, быть смешным, не оправдать надежд, страх перед чином и регалиями) — это всего лишь ошибка воспитания, глубоко сидящая в сознании, но оставшаяся в прошлом. Любую ошибку можно исправить. Направьте все силы не на поиск виновного (ибо прошлое пусть хранит своих мертвецов), а на методы исправления настоящего для улучшения будущего. Этот принцип мышления, известный как «проактивность», поможет вам в будущем не просто руководить, а делать это эффективно.*

2. Личная убеждённость в нормальности своих желаний. *Ваше желание добиться от других людей чего-то или не согласиться с ними — это не проявление агрессии, а нормальное явление в обществе. А вот подавление в себе этих желаний как раз и ведёт к агрессии, как это доказали исследования учёных [36]. Запомните: неагрессивное отстаивание своих границ — это не конфликт, это базовая гигиена личности.*

3. Отказ от эзотерики в пользу системной работы.

Никакие «позы власти» не заменяют реального поведения. Эффект от них, если он и есть, кратковременный и объяснимый плацебо. Лидерство строится в малых, но реальных действиях, а не в двухминутных стойках перед зеркалом.

4. Социальная власть сильнее личностной. Стремление к власти ради помощи другим и ради общего дела даёт более устойчивый и долгосрочный результат, чем стремление к власти ради самоутверждения. Лидеры с социальной мотивацией создают команды, которые работают лучше и дольше.

5. Неформальный лидер — это ресурс, а не угроза, но только при правильном использовании. Опирайтесь на сильных сотрудников можно и нужно, но никогда не передавайте им свой идиосинкразический кредит полностью. История Игоря — предостережение для всех, кто путает делегирование задач с делегированием авторитета.

6. Лидерство не требует экстраверсии. Интроверты и амбиверты не реже становятся эффективными лидерами, особенно в сложных, требующих вдумчивости ситуациях [54]. Тишина — не слабость, а часто скрытая сила.

Упражнения для главы 4

Предлагаемые ниже упражнения — инструменты, а не панацея.

Как и любой инструмент, они работают не во всех условиях и при неправильном применении могут навредить. Пожалуйста, ознакомьтесь с разделом «Когда эти методы не работают» после практикума, прежде чем начинать тренировку.

Упражнение 1. «Анализ запрещающих установок» (Когнитивная реструктуризация⁴⁶).

Задание: в спокойной обстановке выпишите на лист бумаги все фразы из вашего прошлого (детства, юности), которые блокируют вашу волю и инициативу. Типичные примеры: «не высовывайся», «молчи, ты самый умный?», «будь как все», «инициатива наказуема», «сиди тихо, не позорь меня». Напротив каждой фразы напишите рациональный ответ и новую разрешающую установку: «я имею право голоса», «моё мнение значимо», «отличаться — это не страшно, это ценно».

⁴⁶ Когнитивная реструктуризация — это психологический метод в рамках когнитивно-поведенческой терапии (КПТ), направленный на выявление и замену иррациональных, негативных или искажающих реальность мыслей на более реалистичные и конструктивные.

Цель упражнения: когнитивная реструктуризация и освобождение от усвоенных ограничивающих убеждений через выявление и сознательную замену дезадаптивных установок (усвоенных в детстве) на новые, разрешающие и поддерживающие инициативу формулировки, что способствует снижению внутренней блокировки воли и развитию автономии.

Научное обоснование: когнитивная реструктуризация — основной метод когнитивно-поведенческой терапии, эффективность которого подтверждена сотнями контролируемых исследований [45].

Упражнение 2. «Правило одного несогласия в день».

Задание: в безопасном контексте (обсуждение фильма, выбор ресторана, планирование обеда) один раз в день мягко, но категорично выразите свою позицию, отличную от мнения других. Не спорьте, не доказывайте — просто скажите: «А мне кажется, лучше так». Зафиксируйте реакцию окружающих. В большинстве случаев она окажется нейтральной или уважительной, что опровергает ваш внутренний страх конфликта.

Цель упражнения: преодоление внутреннего страха конфликта и укрепление уверенности в выражении собственного мнения через практику мягкого, но основательного несо-

гласия в безопасных контекстах с последующей фиксацией реальной (как правило, нейтральной или уважительной) реакции окружающих, что позволяет разрушить негативные ожидания и снизить тревожность.

Научное обоснование: техника, описанная в работе Вольпе Дж. [56].

Упражнение 3. «Вечерняя рефлексия: четыре вопроса».

Задание: каждый вечер, перед сном, найдите пять минут и ответьте себе на четыре вопроса. Лучше записывать ответы в блокнот, но можно просто прокрутить в голове:

— Какие три решения сегодня принял лично я?

— Какие три решения сегодня приняли другие люди, а я только согласился?

— Если бы завтра меня не было на работе, кто бы принимал решения вместо меня?

— На сколько процентов я сегодня был формальным лидером (власть от должности) и на сколько — неформальным (влияние от уважения)?

Цель упражнения: развитие лидерской осознанности и ответственности через ежедневную структурированную рефлекссию собственных решений, степени делегирования и баланса формального/неформального влияния, что позволя-

ет повысить самостоятельность в принятии решений и укрепить лидерские компетенции.

Научное обоснование: метод структурированной вечерней рефлексии взят из протоколов подготовки офицеров в армии США. Исследования показывают, что 15 минут рефлексии в течение трёх месяцев дают прирост лидерских компетенций, сопоставимый с полугодовым дорогостоящим обучением [57].

Упражнение 4. «Старт локального лидерства» (матрица интересов и власти).

Задание: примените матрицу «Власть — Интерес» (Power-Interest Grid) [58]. На листе бумаги начертите оси: горизонтальная — «мой интерес к теме» (низкий/высокий), вертикальная — «моя текущая власть в этой области» (низкая/высокая). Выберите для старта квадрат «высокий интерес — средняя или наращиваемая власть». В течение месяца возглавьте микро-проект: организация субботника, запуск регулярного совещания, написание инструкции, упорядочивание общей папки с документами.

Цель упражнения: развитие лидерской инициативы через осознанный выбор зоны ближайшего развития (высокий личный интерес при наращиваемом уровне власти) и реализацию микро-проекта, что позволяет укрепить готовность

брать на себя ответственность и создаёт позитивный опыт локального лидерства для последующего масштабирования.

Научное обоснование: исследования организационного поведения подтверждают: даже малый успех в локальном лидерстве повышает готовность брать на себя ответственность в более масштабных задачах [48].

Когда эти методы не работают: ограничения и риски.

Представьте, что вам подарили отличный кухонный нож. Им можно нарезать хлеб, чистить овощи, разделывать рыбу. А можно — пытаться открыть консервную банку, выковыривать гвоздь или точить им другой нож. Нож сломается, и виноваты будете не вы, а неправильное применение инструмента.

Упражнения из этой главы — такой же инструмент. Они хороши для одних ситуаций и опасны для других. Ниже я перечислю ключевые ограничения, чтобы вы могли решить: применять, модифицировать или временно воздержаться.

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.