



ИНСТИТУТ
АДАПТИВНОГО
ИНТЕЛЛЕКТА



РАБО
РОССИЙСКАЯ АССОЦИАЦИЯ
БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ

МАСТЕР-КЛАСС

АДАПТИВНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ЕГО РАЗВИТИЕ У МЕНЕДЖЕРОВ

Почему это так важно
в эпоху перемен, реформ и кризисов

В. В. Гут

основатель Института Адаптивного Интеллекта,
руководитель Московского центра психологического образования,
сооснователь фонда бесплатной психологической помощи «Быть Человеком»,
кандидат психологических наук

AQINSTITUTE.RU



Robert J. Sternberg

Adaptive Intelligence

Surviving and Thriving
in Times of Uncertainty

“

Нам нужно по-новому определить, что мы подразумеваем под интеллектом, чтобы мы могли понять, как адаптироваться к современному миру (или любому другому миру), независимо от родословной, которую люди могут иметь благодаря своему школьному образованию и результатам тестов.

”

2021 год

Проблема:

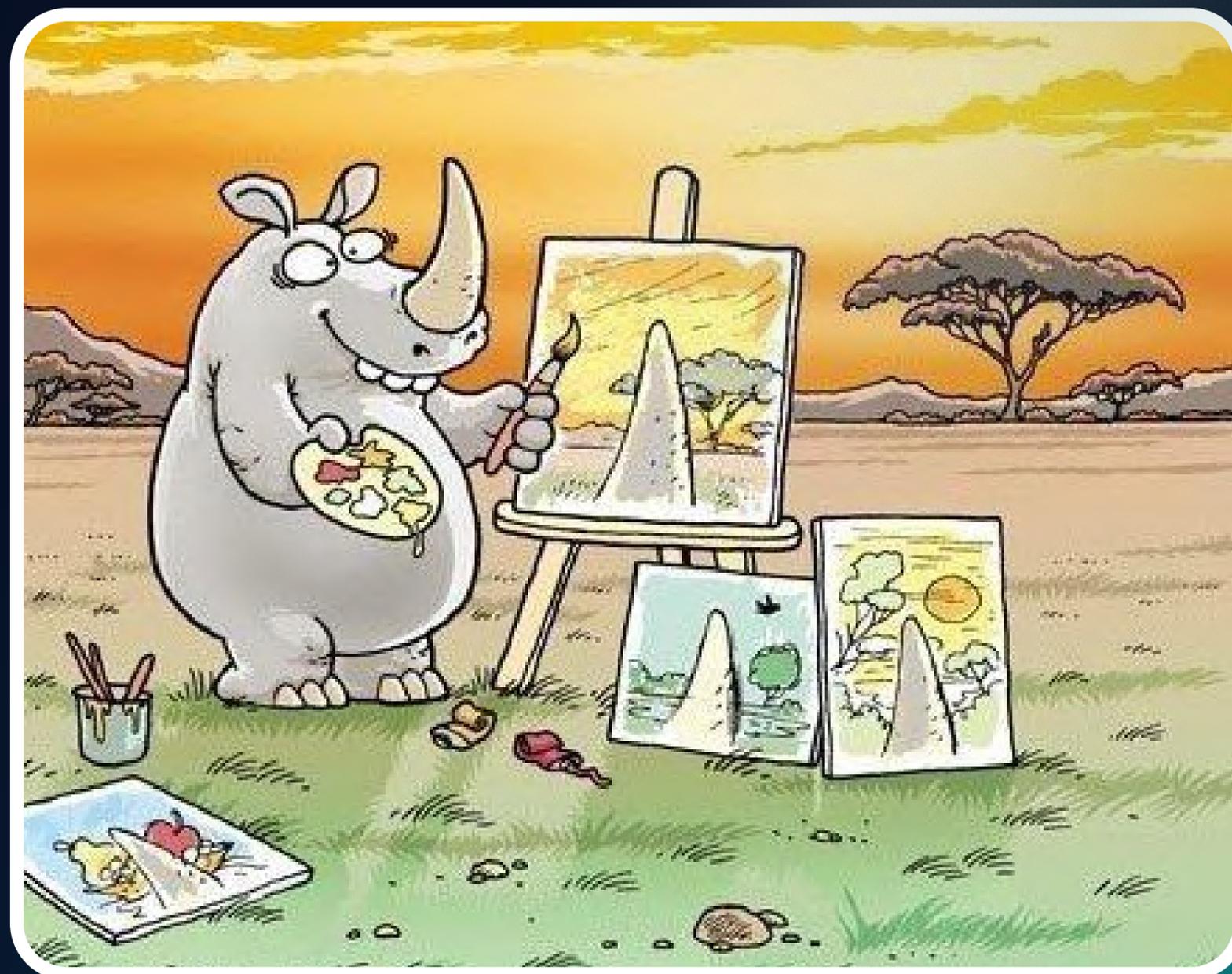
интеллект
скорее описывается,
чем объясняется

**«Интеллект — это то,
что измеряют тесты»**

«Intelligence is what the tests test»

(Boring E.G., 1923)

При таком понимании
каждый имеет возможность
измерять только то, что сам
считает интеллектом



Каждый второй житель Земли к 75 годам будет страдать психическим расстройством

Ольга Мамиконян

Редакция Forbes



По данным ученых, у каждого второго человека на планете к 75 годам будет зафиксировано хотя бы одно психическое расстройство. Первые проявления психических заболеваний чаще всего отмечаются в возрасте 15 лет. Средний возраст развития расстройств среди мужчин составляет 19 лет, а среди женщин — 20 лет





Международный метаанализ 42 исследований
57 486 пожилых людей:

ДЕПРЕССИЯ

у каждого третьего человека **65+**

* через 25 лет она будет у 66 % людей

ДЕМЕНЦИЯ

у каждого пятого человека **65+**

* через 25 лет она будет у 40 % людей

8 июня 2024 года

в технопарке «Сколково» прошла **первая в России конференция по адаптивному интеллекту** с участием 8 докторов наук



Конференция собрала 500 участников и стала той площадкой, где ученые, эксперты и практики смогли поделиться своим опытом и исследованиями в области адаптивного интеллекта и его влияния на разные сферы нашей жизни

9 ноября 2024 года

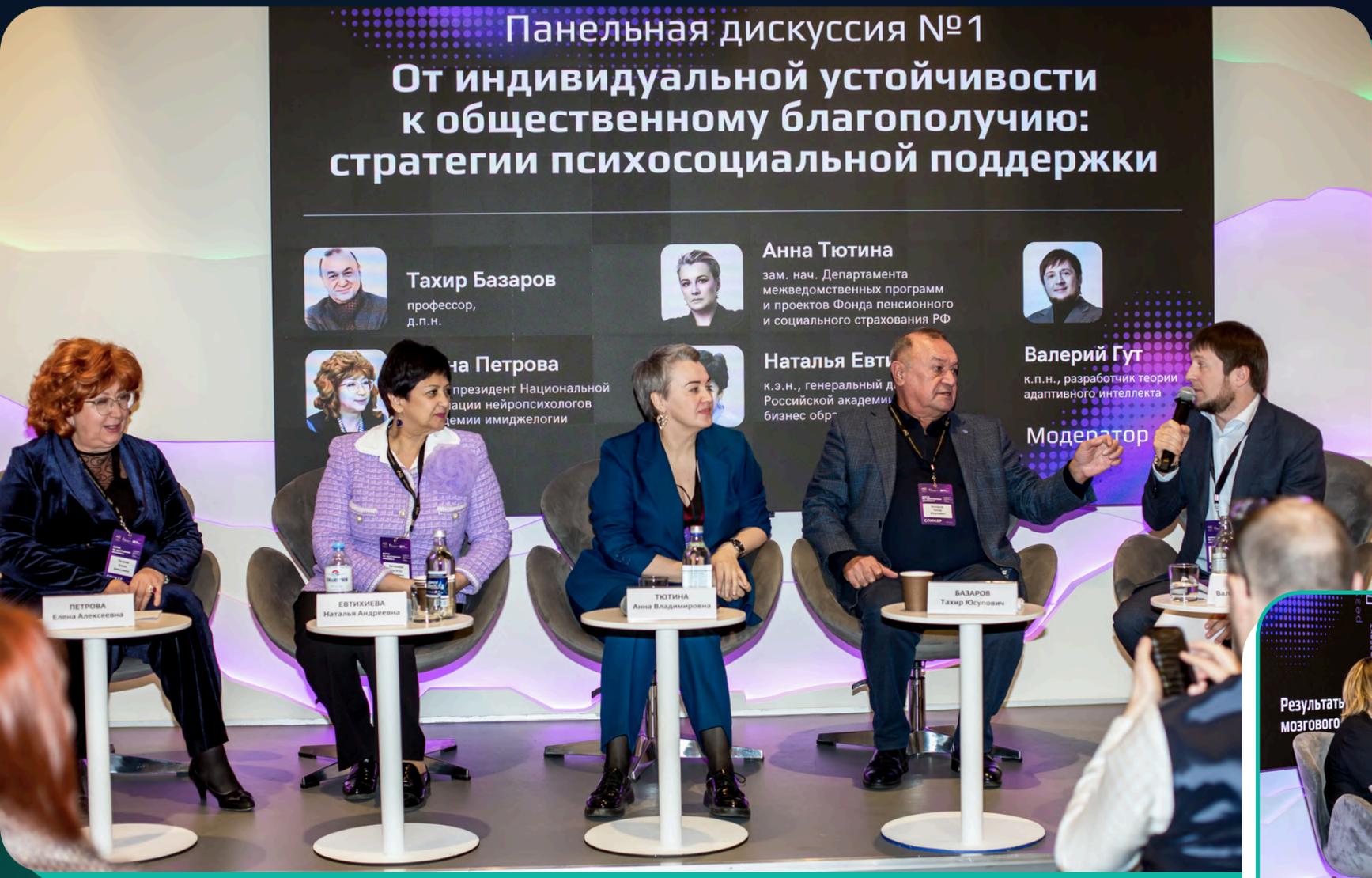
прошла первая в Узбекистане конференция по AQ в Ташкенте с участием 4 докторов наук

Количество участников — 350 человек



3 ноября 2025 года

в Кластере «Ломоносов» — инновационном научно-технологическом центре МГУ «Воробьевы горы» — состоялся «AQ Форум-2025: от уязвимости к устойчивости»



Александр Асмолов об адаптивном интеллекте, май 2024 года



Смена парадигмы восприятия интеллекта



1912

IQ



1983

Множественный
интеллект



1995

EQ



2021

AQ

Альфред Бине и Теодор Симон

Ввели понятие «умственный возраст» и создали шкалу Бине–Симона — основу современных IQ-тестов.

Интеллект впервые был операционализирован и измерен.

Говард Гарднер

Интеллект — не единая способность, он состоит из восьми и более независимых видов (лингвистический, логико-математический, пространственный, музыкальный и др.). Эта идея изменила подход к образованию.

Фокус сместился со «сколько баллов» к «в чём именно силён»

Джон Мейер, Питер Саловей и Дэниэл Гоулман

Джон Мейер и Питер Саловей ввели термин «эмоциональный интеллект» (EQ) как способность распознавать, понимать и управлять своими и чужими эмоциями. Дэниэл Гоулман популяризировал эту концепцию в своем бестселлере.

Управленческая среда признала: рациональности недостаточно без эмоциональной компетентности.

Роберт Стернберг

Утверждает, что интеллект — это не врождённая черта, а взаимодействие человека, задачи и ситуации, направленное на выживание и процветание.

Интеллект определяется не тем, что человек знает, а тем, как он действует в изменяющейся среде.



Что вкладывается в понятие «интеллект»?
Один из создателей британской компании
Google DeepMind проанализировал все статьи
на тему интеллекта и получил такой вывод:

**ИНТЕЛЛЕКТ — ЭТО
СПОСОБНОСТЬ ВЫИГРЫВАТЬ
В ЛЮБОЙ СИТУАЦИИ**



*Роман Ямпольский, профессор факультета
вычислительной техники и информатики Университета Луисвилля*





Успех только на 2% зависит от интеллекта, показало исследование нобелевского лауреата по экономике

Исследование нобелевского лауреата по экономике Джеймса Хекмана показало, что максимум 2% успеха объясняются интеллектом. Многие люди задаются вопросом: «Достаточно ли я умён, чтобы осуществить свои мечты?» А некоторые даже отказываются от предложений из-за страха, что им не хватит способностей для новой работы. Хекман доказал, что интеллект практически не имеет ничего общего с успехом.

“



**Наш мозг меняется,
но не так быстро,
как меняется наш мир**

”

Цитата на сайте Американского института стресса,
который основан Гансом Селье в 1978 году

**Жизненные задачи,
которые призван решать интеллект, требуют
своего переосмысления: разве интеллект нужен лишь
для решения логических и рациональных задач?**

“

*Мы же всё время в жизни решаем задачи
с избыточными данными, недостаточными
данными, вероятностными данными.
Это совершенно другие задачи.*

А. Г. Асмолов, 2024

”

Здесь «другие» значит НЕрациональные



В. Кандинский,
«Геометрия – Яркие фигуры»



Мегапластичность мозга —

беспрецедентная способность изменять свою структуру, химию, физиологию и выходные реакции в зависимости от обстоятельств.



К. В. Анохин, 2004



AQ — ЭТО
УМЕНИЕ
ИЗВЛЕКАТЬ ВЫГОДУ
ИЗ ИЗМЕНЕНИЙ

Характеристики адаптивного интеллекта

- **Изобретательность**
- **Преодоление давления обстоятельств**
- **Положительное признание со стороны общества**
- **Совладание с собой**
- **Находчивость, смекалка**
- **Установка на активность**
- **Умения**
- **Экономия ресурсов (сил)**

Гут В. В. (2022). Эвристический потенциал понятия «адаптивный интеллект».

Материалы VI Международной конференции «Психология стресса и совладающего поведения», Кострома, 108–111.

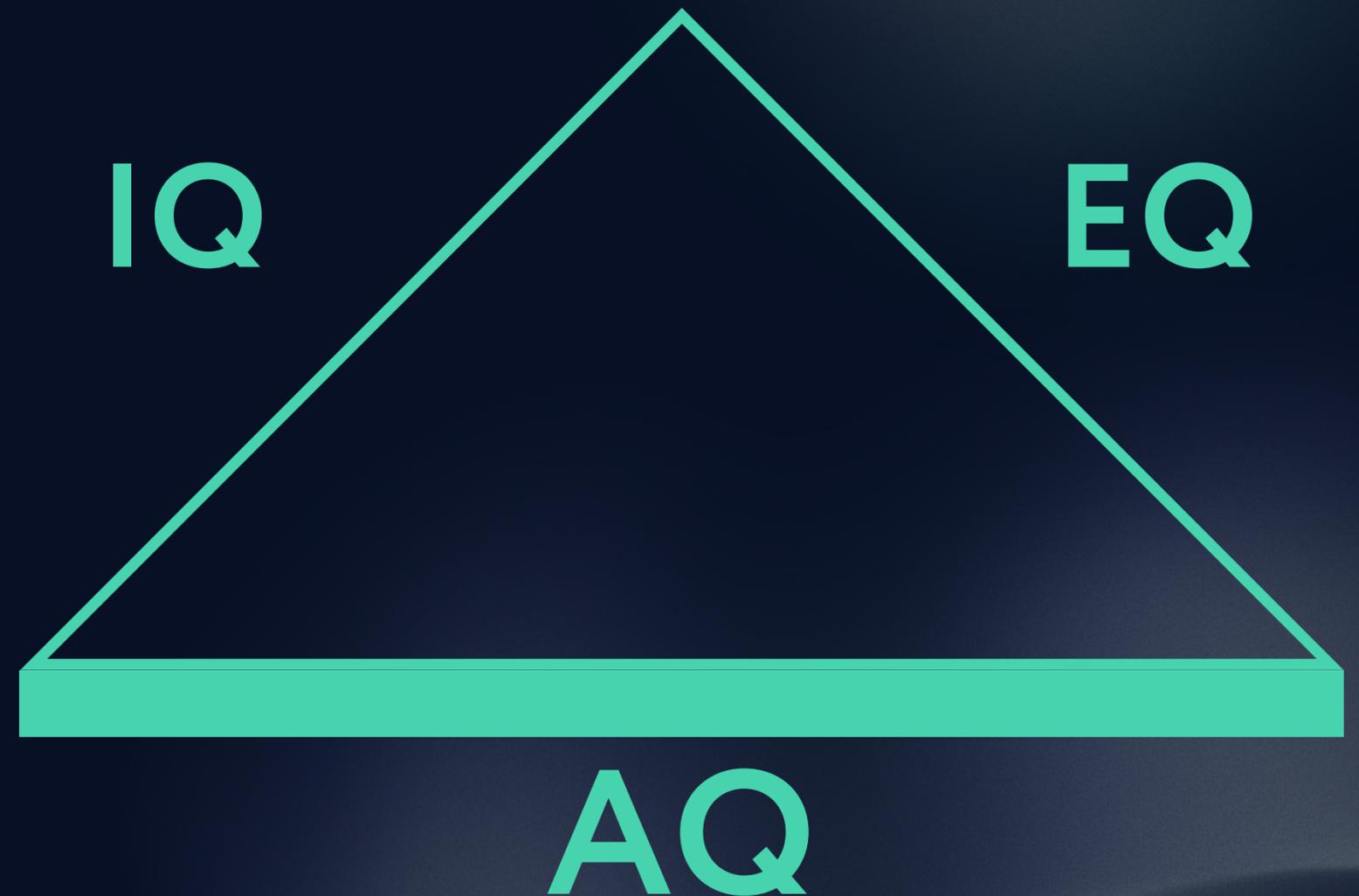


Высокий IQ — я получаю работу

Высокий EQ — я расту на работе и руковожу другими

Высокий AQ — я меняю всю свою жизнь к лучшему

**AQ — это
фундамент,
который
обеспечивает
работу IQ и EQ**

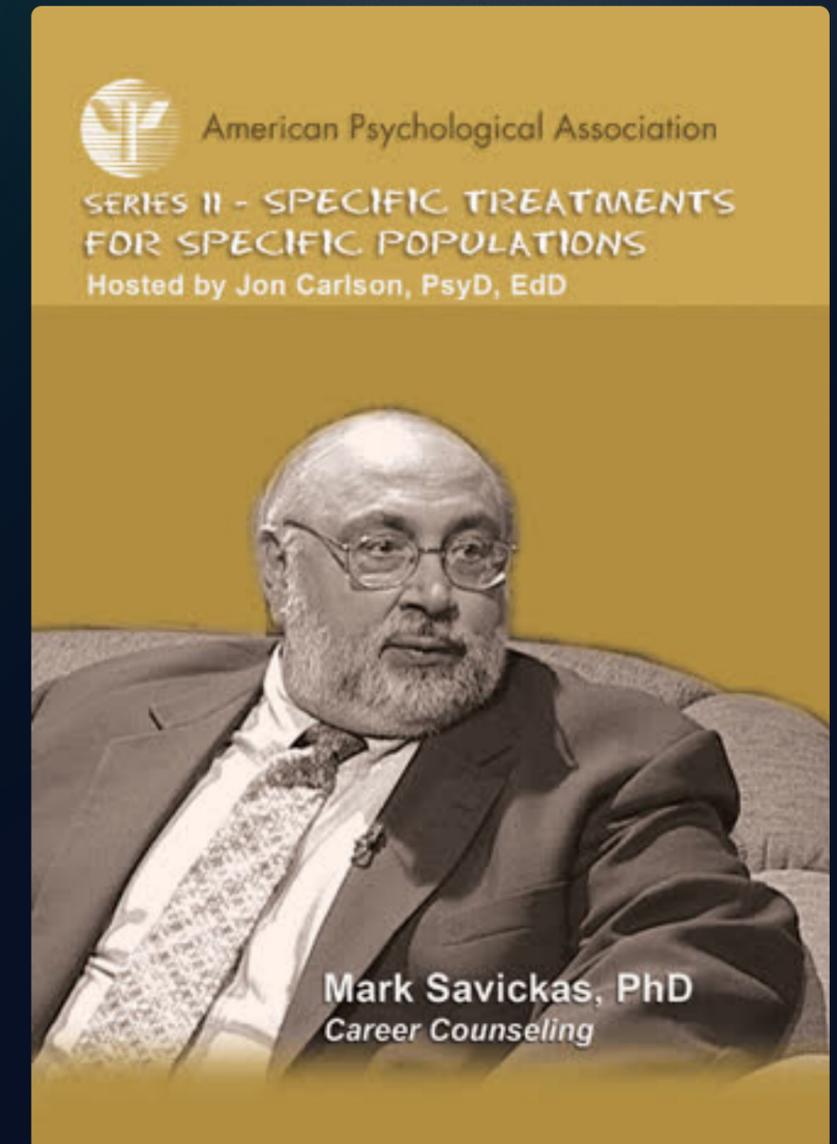


Теория построения карьеры Марка Савицкаса

PhD, профессор Кентского университета, США

Карьера как процесс
постоянного конструирования.

Адаптивность в карьере
как психосоциальный ресурс, который
помогает справляться с переходами,
кризисами и профессиональными травмами.

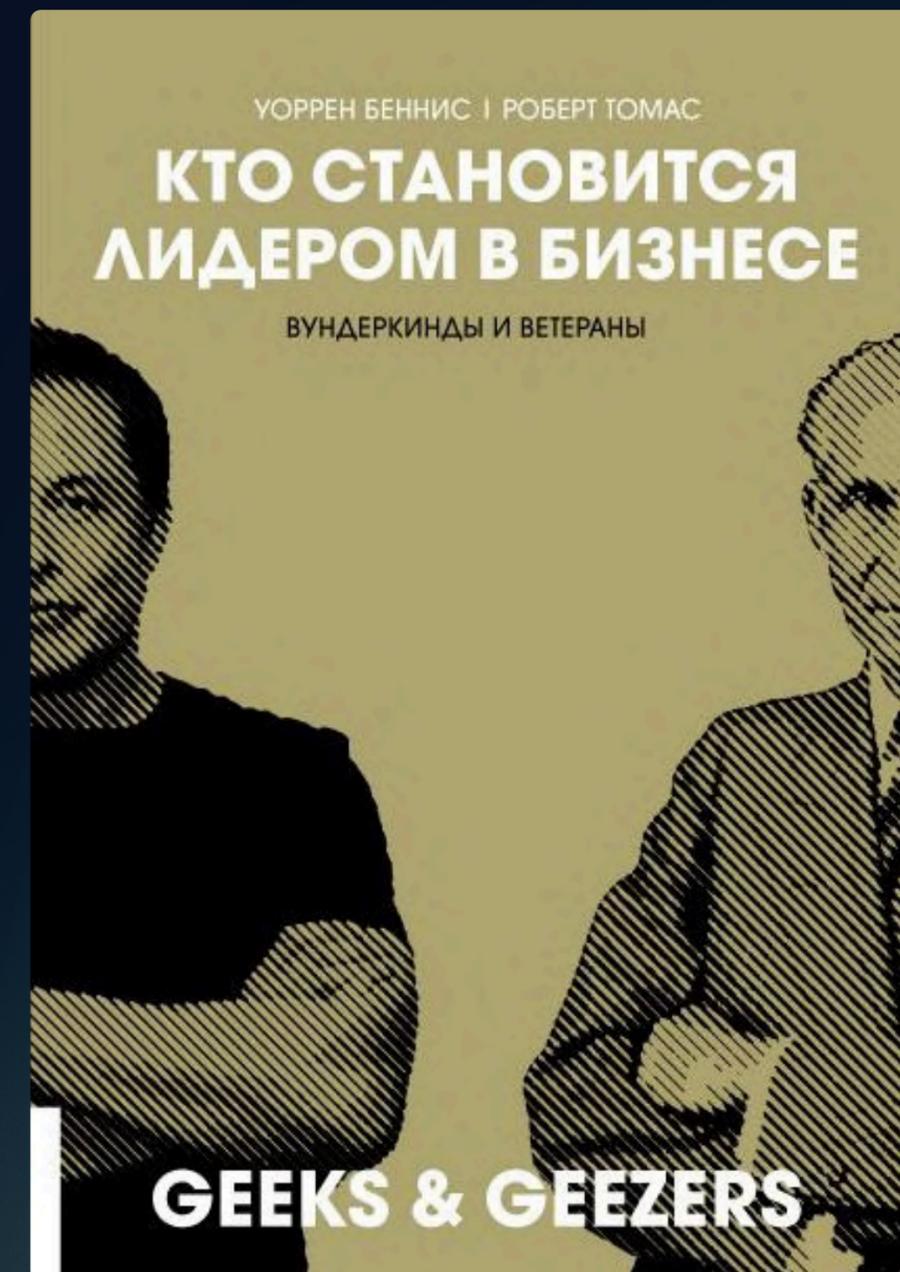




Мировые эксперты в области менеджмента **Уоррен Беннис** и **Роберт Томас** считают способность к адаптации одним из наиболее важных качеств лидера

Наличие выраженного адаптивного интеллекта можно рассматривать как новый критерий лидерства

В новых условиях нужно быть готовым к прорывным решениям задач, по остроте условий близких к катастрофическим.





Шкала адаптационных способностей в карьере (CAAS)

Career Adapt-Abilities Scale (CAAS) – валидированный психометрический инструмент, разработанный М. Савицкасом и Э. Порфели в рамках **Career Construction Theory** для оценки карьерной адаптивности как ресурса саморегуляции

CAAS оценивает не профессиональные интересы и не способности, а психологические ресурсы, обеспечивающие адаптацию к изменениям в карьере. Шкала фиксирует способность человека:

- справляться с профессиональными переходами и кризисами,
- действовать в условиях неопределенности,
- проектировать и постоянно пересобирать карьерную траекторию.



Измениться самому

Изменить ситуацию

Задача
на развитие

Подстроиться
под обстоятельства
и получить «выгоду»
или «удовольствие»

Подчинять
и менять мир
под свои интересы

Задача
на выживание

Затаиться
Убежать
Сдаться
Отстраниться

Атаковать
Вносить изменения
Повлиять
Договориться



АДАПТИВНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ — ЭТО

НЕ конкретные
способы решения
задач на выживание,
**а релевантные им
состояния:
силы (ресурсы),**
сделавшие
возможным найти
такие решения

НЕ описания ситуаций
и событий, «достойных
масштабирования»,
а субъективные картины,
которые герой событий
воспроизводит
как личный опыт
конструирования
фрагмента образа мира

НЕ рецепты
из уст победителя,
**а его ценностные
сдвиги,**
позволившие
выжить,
моральные
трансформации
и т. п.



Факторы наибольшего влияния на адаптивный потенциал





Признаки проявления адаптивного интеллекта

Скорость «сброса» ошибки

Минимальное время
на эмоциональное переживание неудачи



Низкий AQ:

ошибка



объяснение



защита



стагнация

**быстрый переход
к новой гипотезе**

Чем быстрее запускается
механизм корректировки,
тем выше адаптивность
поведения в динамичной среде

Высокий AQ:

ошибка



анализ



новая гипотеза

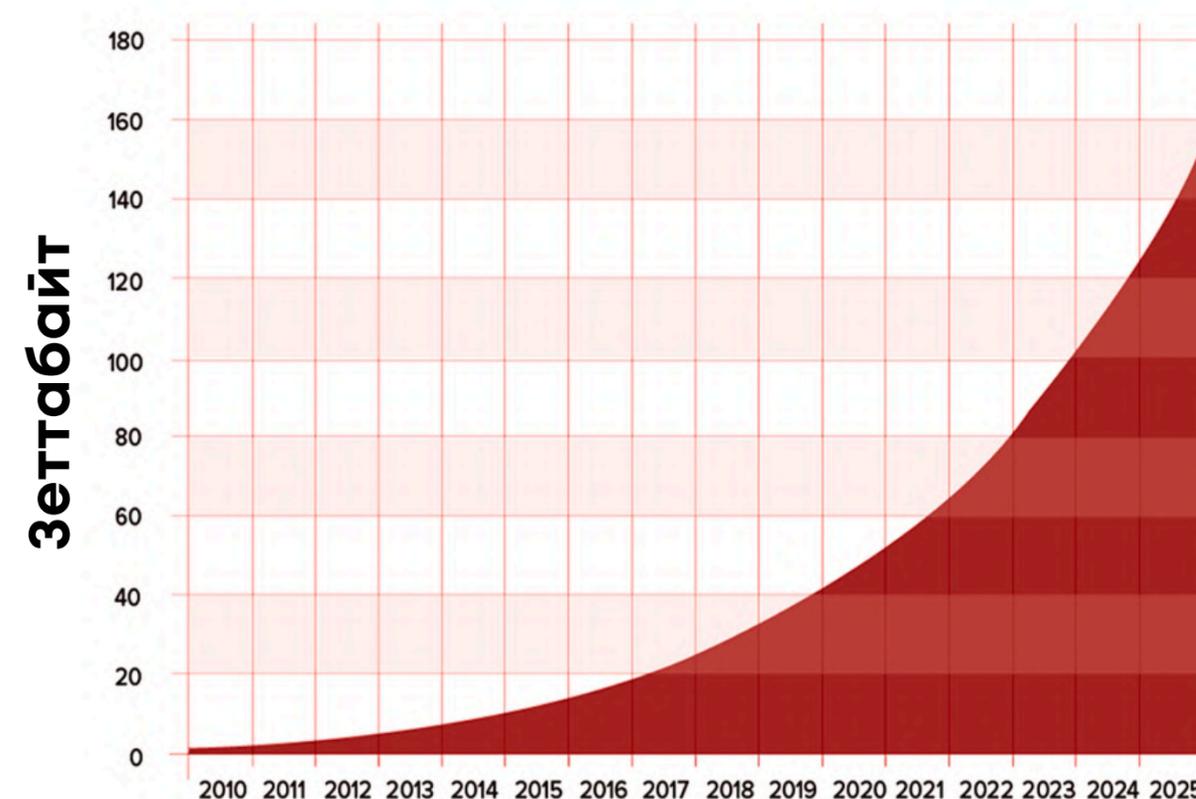


усиление модели

Дифференциация шума и сигнала

В сложной информационной среде человек с высоким адаптивным интеллектом быстро выделяет ключевую информацию, фильтруя отвлекающие шумы

Количество данных в мире



Смена ментальных моделей

Отказ от стратегий,
которые приносили успех
десятилетиями, и переход
к новым — менее привычным,
но более соответствующим
текущим условиям
и собственному ресурсу



Эффект «Функциональной закреплённости»

Карл Дункер,

психолог, один из наиболее выдающихся исследователей мышления, наблюдал за испытуемыми в процессе решения творческих задач и заметил, что **привычный способ использования предмета мешает увидеть его альтернативное применение**. В совместной работе с К. Зенером в 1924 года он заключил: механическое повторение прежних решений ухудшает способность эффективно справляться с новыми задачами.



Активное конструирование среды

Адаптивный интеллект — это не только способность выдерживать неблагоприятные условия, но и умение **выбирать среду под себя и целенаправленно её менять**, повышая качество функционирования и устойчивость

Стоимость медленной адаптации

Исследования показывают, что 48% сотрудников и 52% руководителей говорят, что их работа стала хаотичной и фрагментированной. Фрагментация заключается не в том, что люди не усердно работают — они работают. Это потому, что команды реагируют на изменения, а не организуют их.



Межкультурная и межконтекстная переносимость

Адаптивный интеллект проявляется
в способности быстро выходить на рабочую
эффективность в новых культурах,
ролях и системах — **без требования**
«чтобы всё было как раньше»



Когнитивная перестановка (Task-Switching)

Успешное выполнение задач в режиме «двойного шага»

Адаптивный интеллект включает
способность эффективно переключаться
между задачами и удерживать качество работы
в режиме «двойной нагрузки»



Социальная навигация

Способность быстро выстраивать **новые альянсы** и привлекать ресурсы других людей для решения своих задач, **сохраняя при этом субъектность**



Как тренировать адаптивный интеллект

Шаг 1.



Каждые 21 день —
1 биография

18 биографий в год

100 биографий
в течение 5 лет



Шаг 2.



Раз в год — большой шаг в новизну

раз в месяц — средний шаг в новизну

раз в неделю — небольшой шаг в новизну

раз в день — микрошаг в новизну

Шаг 3.



**Общение,
отношения,
совместная
деятельность с теми,
кто вам абсолютно
не нравится [иногда]**



Шаг 4.



Формирование умения менять алгоритмы





Шаг 5.

**Формирование способности
учиться новому при обязательном
доведении обучения до стадии
практической пользы и внедрения**

вместо простого интереса новым —
ориентир на мгновенное применение
полученных навыков

Шаг 6.



Уменьшение скорости проживания стадий

отрицание → гнев → торг → депрессия → принятие



И последнее...



РУССКИЙ КОД АДАПТИВНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

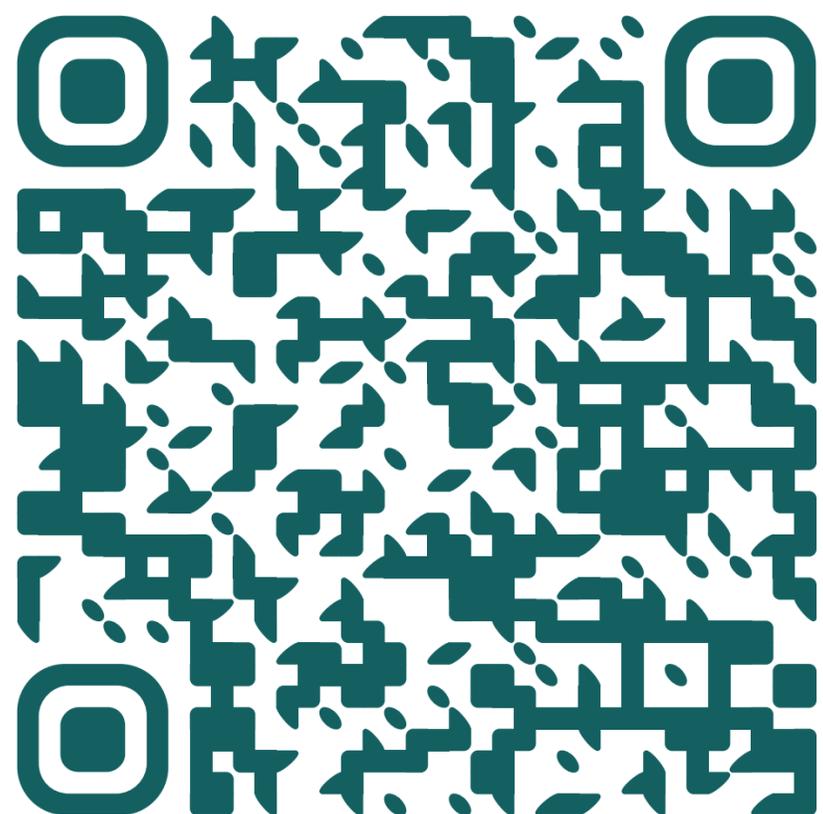




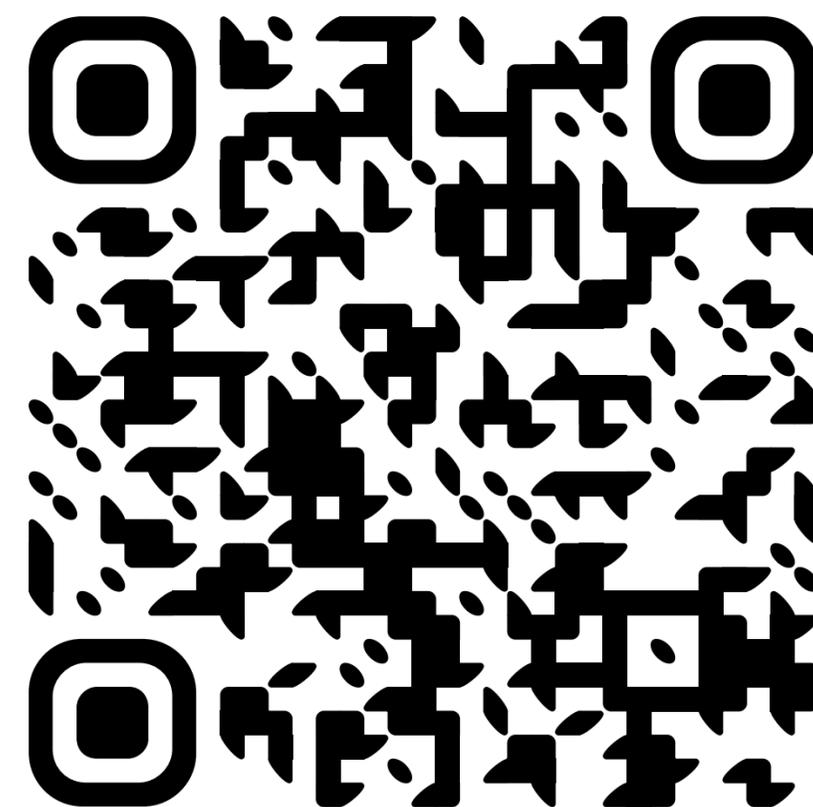
ИНСТИТУТ
АДАПТИВНОГО
ИНТЕЛЛЕКТА



РАБО
РОССИЙСКАЯ АССОЦИАЦИЯ
БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ



Портал института
aqinstitute.ru



Telegram-канал
института