

ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ДЛЯ РЕШЕНИЯ РЕАЛЬНЫХ ЗАДАЧ БИЗНЕСА

Адаптивный интеллект в действии

Техника саморегуляции 4S в развитии управленческих решений

Валерий Гут





Валерий Гут

- кандидат психологических наук, ведущий эксперт по адаптивному интеллекту в России и СНГ

- основатель Института Адаптивного Интеллекта и проекта популяризации научной психологии «Чёрный квадрат»

- руководитель Московского центра психологического образования

- вице-президент Евразийского общества ольфактологов

- выпускник РАНХиГС, Сколково и СберУниверситета





World Uncertainty Index Reaches Historical Highs

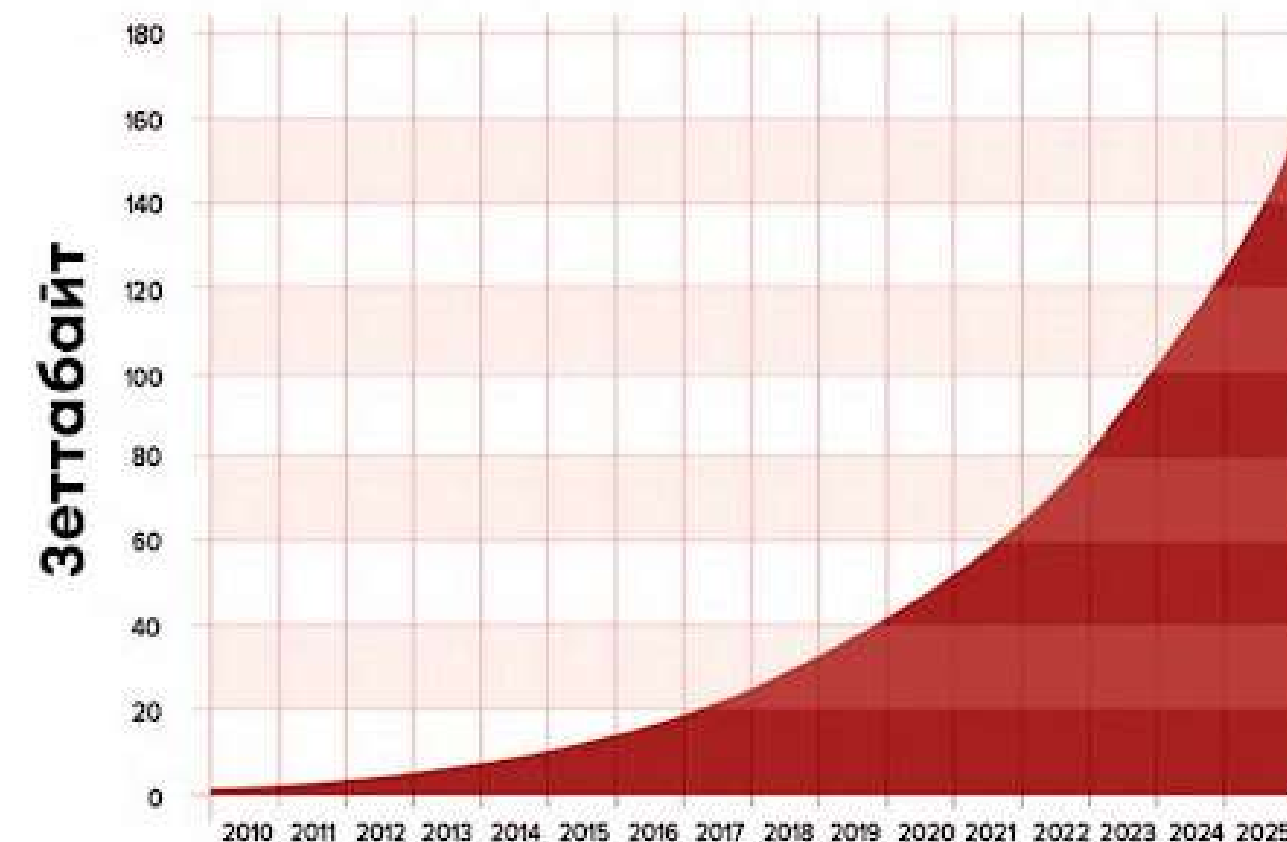
Global GDP-Weighted Average · Quarterly · 1993-2025



Source: Ahir, Bloom, Fucini via FRED®

More at @cryptorand

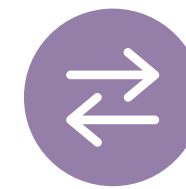
Количество данных в мире



Новая управленческая реальность



Скорость изменений
> скорости адаптации



Неопределенность
стала постоянной средой



Руководители
перегружены информацией



ИИ ускоряет процессы,
но не снижает тревогу

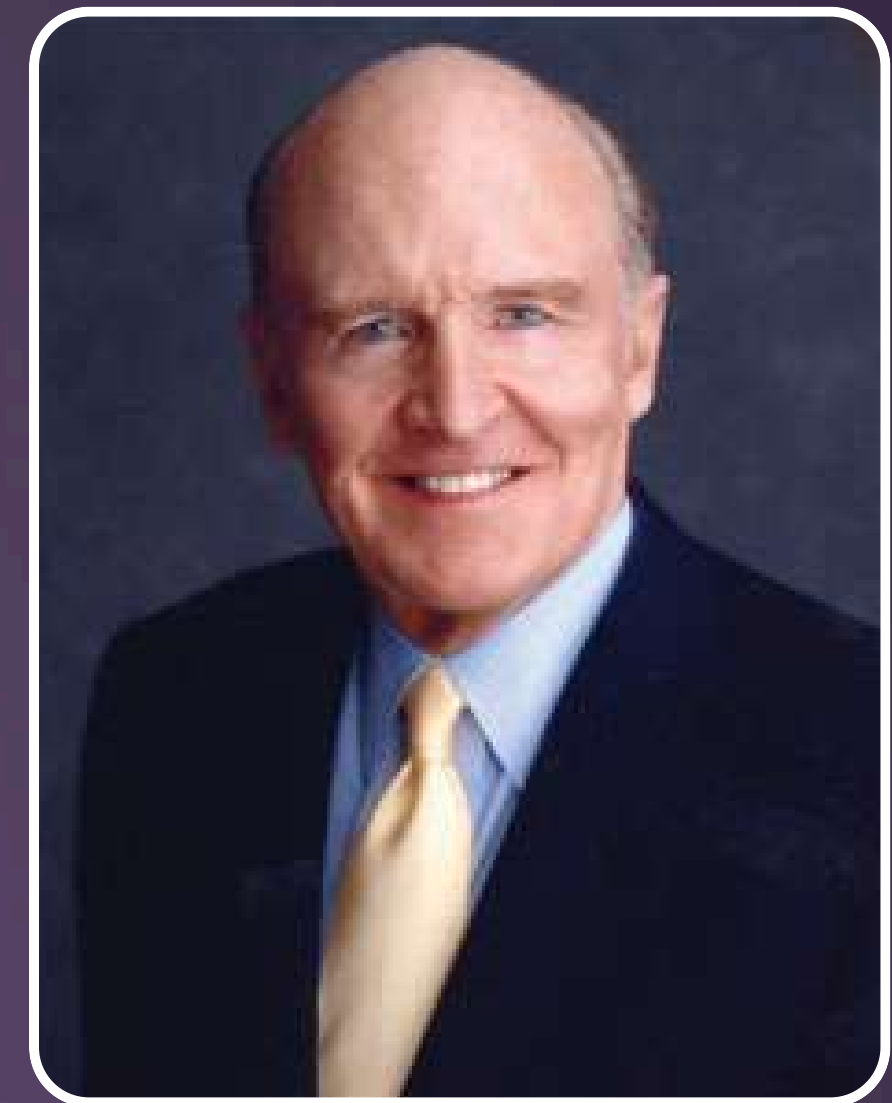
Сегодня главный дефицит руководителя — не знания,
а способность сохранять функциональность мышления
под давлением изменений



Когда скорость изменений
снаружи превышает скорость
изменений внутри — конец близок

Джек Уэлч

*бывший руководитель General Electric,
самый влиятельный и эффективный руководитель XX века*



Взгляд со стороны рынка

Скорость 10G к 2030 году

Количество информации прирастает кратно каждый день. Важнейшие навыки приоритизации и удержания фокуса

Растет количество ментальных заболеваний

Эмоциональное выгорание на работе — официальный медицинский диагноз (ВОЗ, январь 2022)

Задача удержания сотрудников

Срок работы сотрудника сокращается, всё больше приближаясь к проектной работе

Технологии

Количество IT-решений и инструментов, которые меняют подходы к выполнению тех или иных задач, становится всё больше, и их требуется осваивать и внедрять

Смена рабочей парадигмы

Запрос на равную позицию сотрудника, который не хочет быть рабочим ресурсом, а хочет быть значимой творческой единицей коллектива

Ведущая форма восприятия бизнеса в XX и XXI веке

XX век

**«только бизнес,
ничего личного»**

XXI век

**«бизнес есть
отражение личности»**

Бурный рост экономики в XX веке уравнивал человека с остальными видами ресурсов (пример, HR), но в XXI веке общемировой экономический рост замедляется, и какой будет ведущая форма присутствия человека в бизнесе, нам ещё только предстоит понять

Матрица благополучия и психологической грамотности

		Уровень благополучия	
		Позитивный уровень (есть благополучие)	Отрицательный уровень (нет благополучия)
Психологическая грамотность	Положительный уровень (есть психологическая грамотность)	Стратегия развития	Стратегия увядания/ выгорания
	Отрицательный уровень (нет психологической грамотности)	Стратегия самоутверждения	Стратегия уничтожения

Психосоматика третьего уровня:

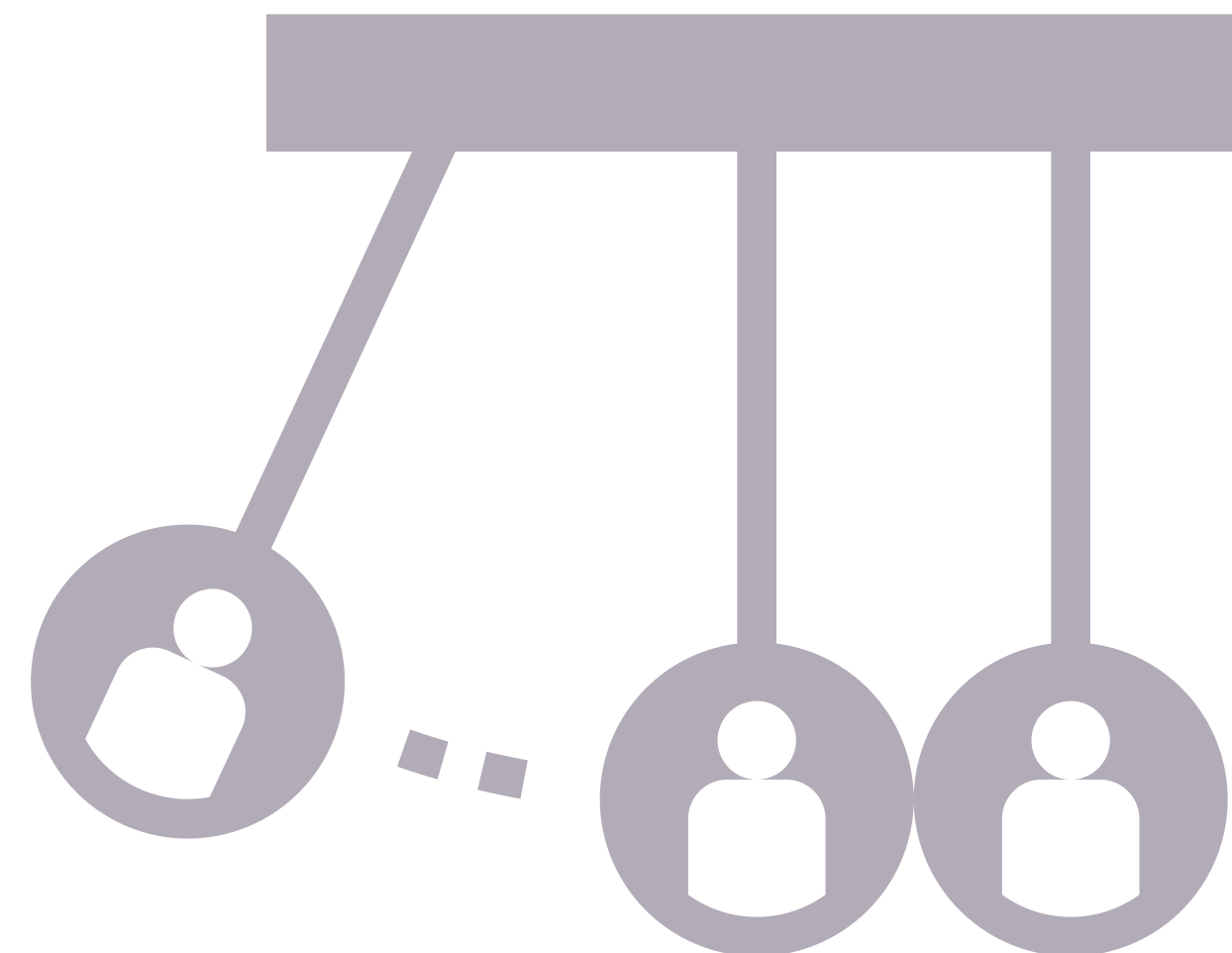
**бизнес всегда является внешним выражением
внутреннего мира собственника или управленцев**

Любые ваши психические процессы отражаются на вашем бизнесе непосредственно и соматизируются в нём как некие нерешаемые проблемы, судьба, сглазы, влияние ретроградного Меркурия и т. п.

Либо с точностью до наоборот.

Важно

Одновременно руководители и первые лица — это именно тот кластер сотрудников, который задает групповую динамику в компании и чьи бессознательные стратегии начинают существенным образом влиять на собственника, когда и если он не видит этой динамики и не умеет вовремя ее перенаправить или переформатировать.



Предприниматель как носитель своего и чужого текста

Размер светового круга —
это размер картины мира
в зависимости
от уровня зрелости
(наш внутренний фонарик,
направленный на мир)

Оптимальная личностная зрелость

Я — автор

Я транслирую именно свой текст, идентичный мне

Средняя личностная зрелость

Я — агент-распространитель. Знаю, что текст и мысли не мои,
но защищаю их, как свои, и достигаю результатов

Начальная личностная зрелость (0)

Я — актер, который уже знает, что он актер,
но не умею выбирать себе роли. Пока еще играю то, что дали

Низкая личностная зрелость

Я актер, который не знает, что он актер

Критическая личностная зрелость

Я не знаю, кто я такой, и не задумываюсь об этом





**Организационный хаос часто является
отражением внутреннего хаоса управленца**

Решения часто принимаются **реактивно, компенсаторно,
из тревоги, из внутренней защиты**

Последствия таких решений:

- микроменеджмент
- невозможность делегировать
- хаотичная смена стратегии
- перегруз команды

Смена глубинного внутреннего нарратива при принятии решения в пользу бизнес-образования:

Обучение как
приятная
инвестиция
(2002–2022)

VS

Обучение как сохранение
идентичности и реакция
на поиск способа
преодоления кризисов
и затяжной неопределенности

Таким образом, помимо азов организационного менеджмента, управленцу сегодня требуются:

Инструменты, работающие на личностном уровне, чтобы успевать за динамикой потоков информации и рынка, как для работы с собственной личностью как ресурсом, так и личностными характеристиками сотрудников.

Эффективность личности и эффективность рабочих процессов — это неразрывно связанные друг с другом понятия

1

Базовый постулат психологии личности: **личность растет только при метаболизации проблемы.** Важно учиться максимально эффективно работать с тем, что есть здесь и сейчас. Любая позиция избегания и смены работы не является ресурсной, поэтому **AQ-подход безопасен и эффективен** для собственника и руководителей

2

Психологические составляющие **адаптивного интеллекта (AQ)** могут внедряться и как базисные основы корпоративной культуры, ложиться в основу методологии корпоративного обучения и работы с управленцами и являться базовыми критериями при **HR-рекрутинге**

3



Нейробиологи из Флориды и Монреаля подтверждают: **руководитель в состоянии недосыпа в 2,6 раза чаще одобряет слабые идеи.**

Он переключается на поверхностные признаки для принятия решений: красивый дизайн презентации или использование трендовой терминологии

Физиологическая причина (Парижский институт мозга, 2022):
После ~6 часов интенсивной умственной работы **в латеральной префронтальной коре накапливается глутамат** (потенциально токсичный в избытке нейромедиатор).
Мозг включает режим **экономии.**



Под давлением решения ухудшаются

Неопределенность провоцирует *defensive decision making*
(*принятие оборонительных решений*):

руководитель избегает инициативы, перестраховывается и выбирает лично безопасный, а не лучший для команды вариант



Развитие саморегуляции
снижает реактивность
и помогает сохранять
качество мышления
под стрессом

То есть проблема часто
не в знаниях,
а в **потере**
доступа к рабочей
стратегии действия

Robert J. Sternberg

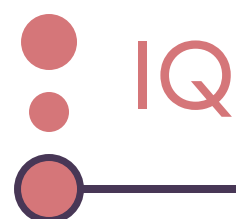
Adaptive Intelligence

Surviving and Thriving
in Times of Uncertainty

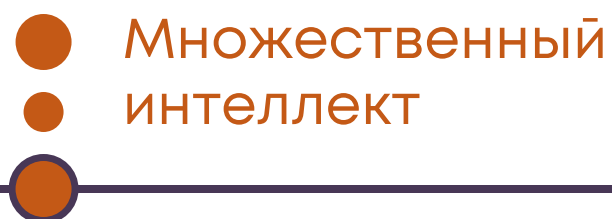


Роберт
Стернберг, 2021

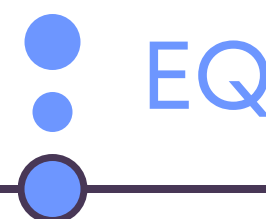
Смена парадигмы восприятия интеллекта



IQ



Множественный
интеллект



EQ



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.

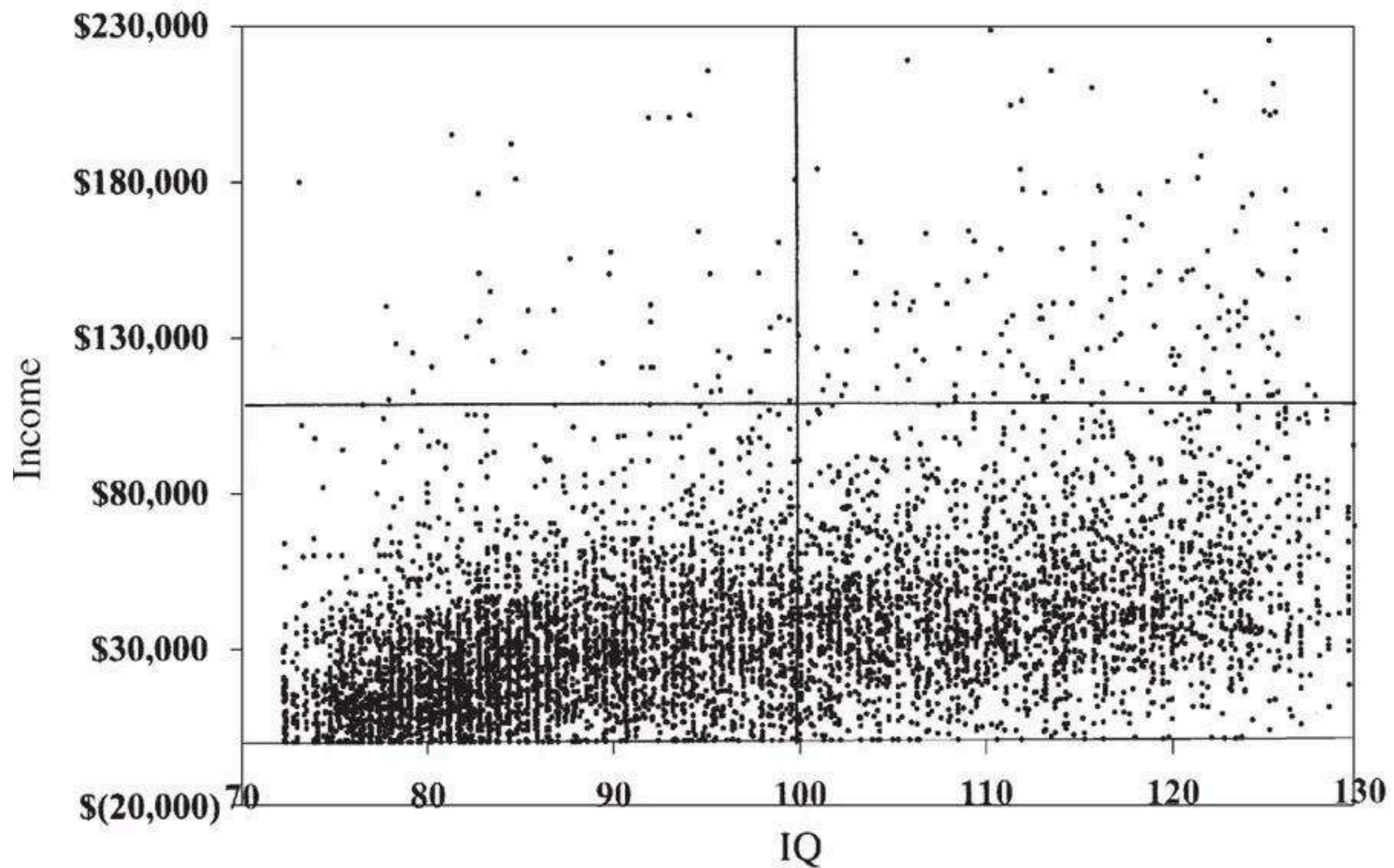


**Профессор экономики
Бостонского университета
Джей Загорски**
**в 2007 году доказал, что люди
с высоким IQ в среднем получают
на 30 % больше остальных.**

Да, это хорошая новость:
умным действительно платят больше.

* Но обратите внимание на сколько.

Это не в разы, а лишь на треть больше. Чтобы зарабатывать
в 2–3–5–10 раз больше, одного ума уже недостаточно



На графике результатов исследований Термена видно, что значительное количество людей, имеющих разный уровень интеллекта (и большой, и маленький), зарабатывают одинаково



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*

Эволюция интеллекта: IQ vs AQ

Традиционный (IQ)

Стабильный мир прошлого

- Фокус: правильные ответы и знания
- Цель: минимизация ошибок
- Стратегия: следование плану
- Среда: стабильность и предсказуемость
- Подход: линейное мышление

Адаптивный (AQ)

VUCA-мир настоящего

- Фокус: рабочие гипотезы и обновление
- Цель: обучение через ошибки
- Стратегия: гибкая перестройка
- Среда: хаос и неопределенность
- Подход: сценарное мышление

Главный навык XXI века – скорость обновления ментальных моделей

**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.

УОРРЕН БЕННИС | РОБЕРТ ТОМАС
**КТО СТАНОВИТСЯ
ЛИДЕРОМ В БИЗНЕСЕ**

ВУНДЕРКИНДЫ И ВЕТЕРАНЫ

GEEKS & GEEZERS

Основные мысли из книги Бенниса и Томаса:

Лидерство — это

результат прохождения через «горнило» (crucible):
радикальный сложный жизненный опыт,
трансформирующий личность

** обязательное переосмысление ценностей*

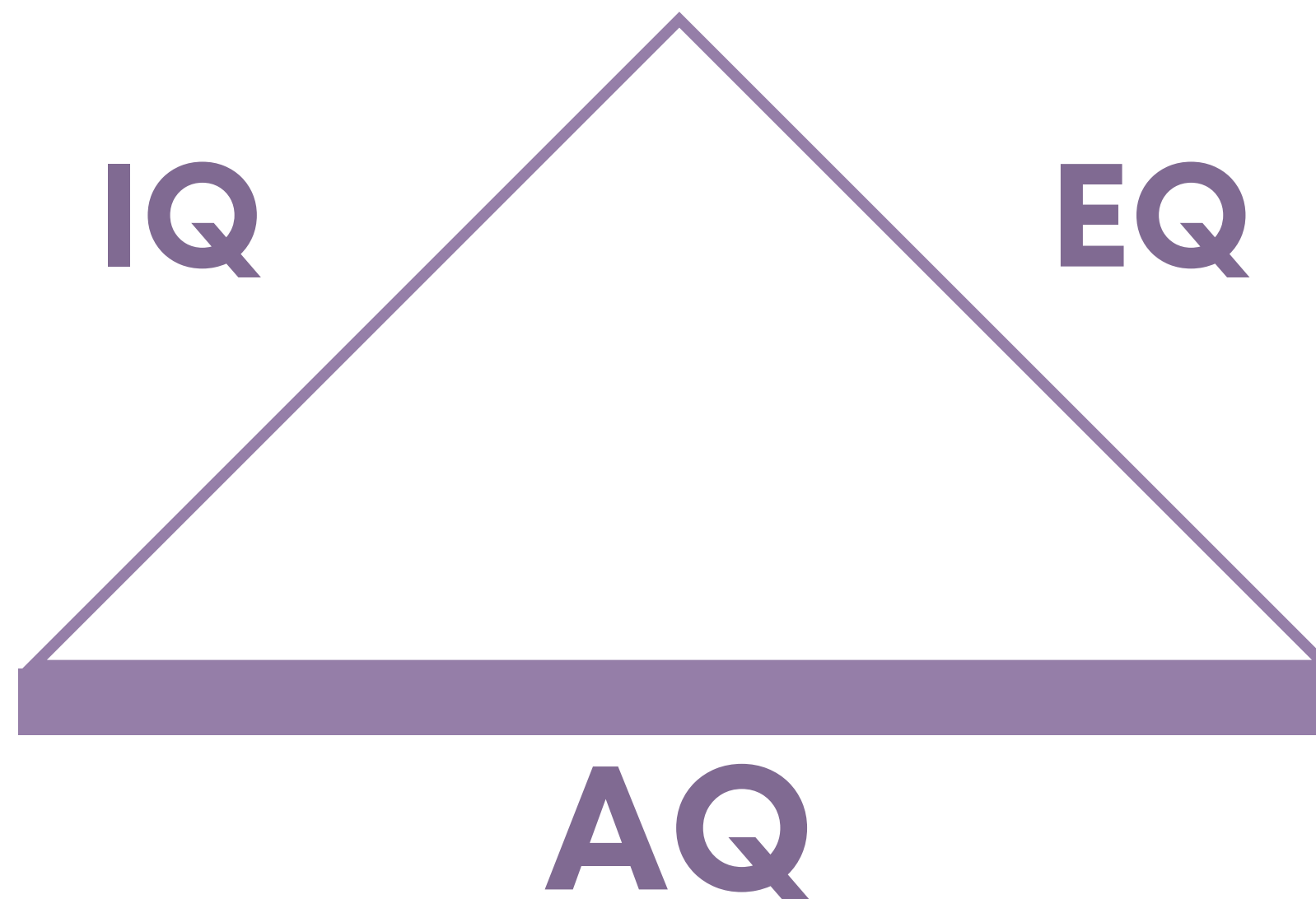
**AQ — это умение
извлекать выгоду
из изменений**

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



Пять китов AQ:

Множество

Не точка, а комплекс;
не элемент, а формула

Рекультивация

«Абсолютно
всё поправимо» вместо
концепции «Всё пропало»

Любопытство

Опыт не как статусность,
а как часть пути; не эксперт,
а experience, wisdom

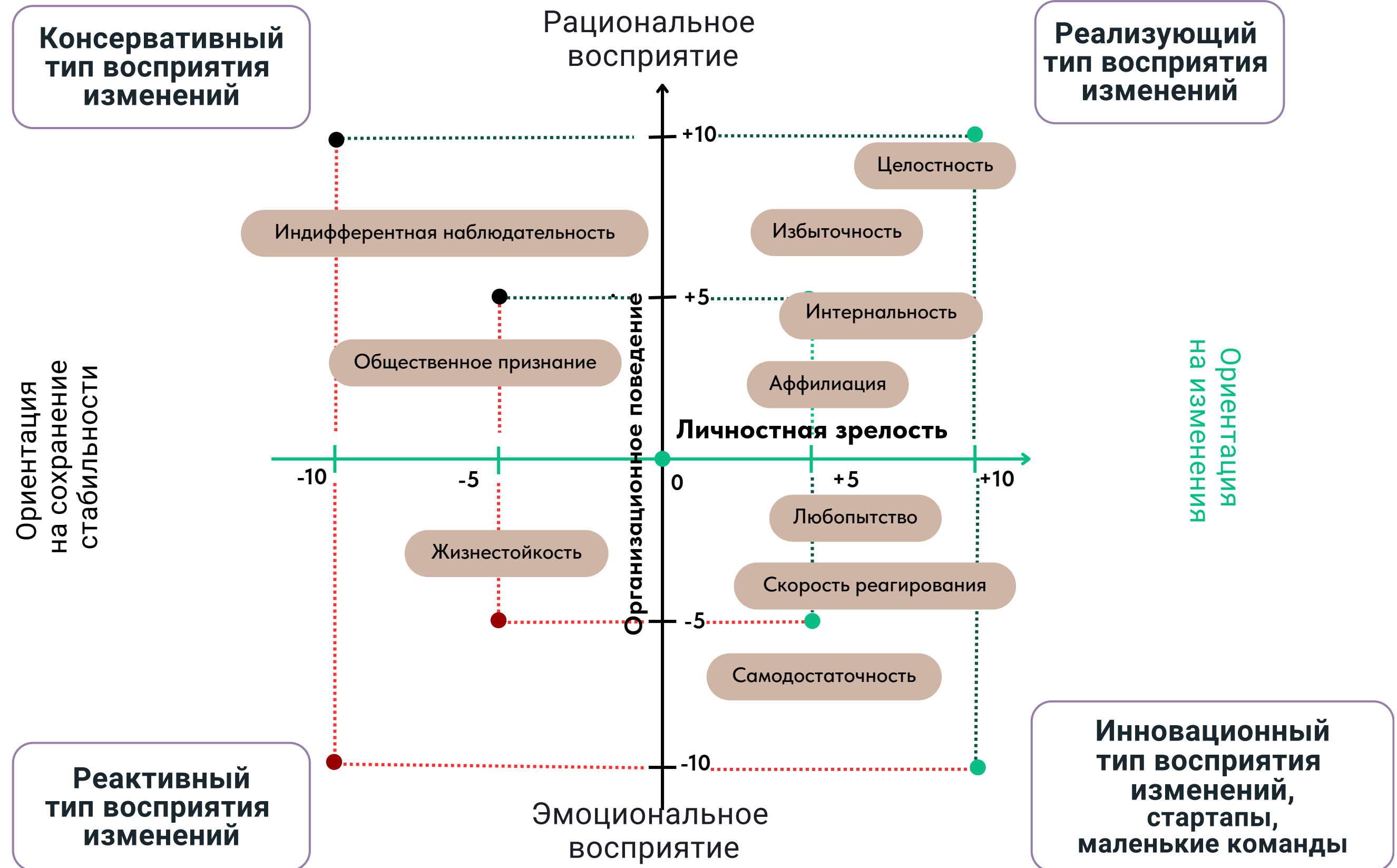
Жизнестойкость

Поиск смысла заменяется
его порождением,
всё более важными словами
являются контекст и контроль

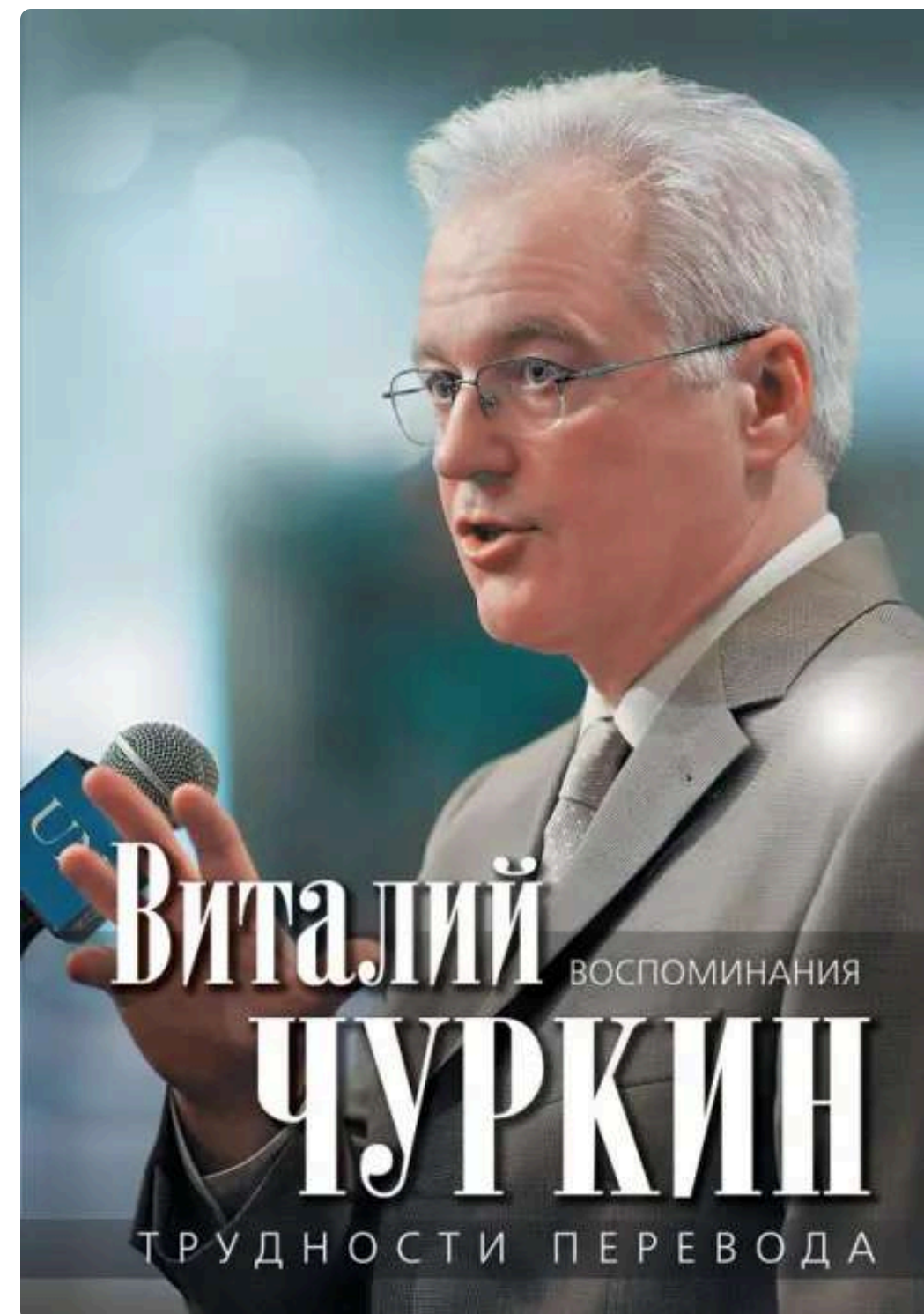
Бриколаж

Создаю
«из того, что есть под рукой»
вместо «по техзаданию»

Связь уровней
личностной
зрелости,
организационного
поведения,
составляющих AQ
и отношения
к изменениям
в компании
и процессах



Формирование умения менять алгоритмы



Техника саморегуляции 4S

*авторская AQ-методика Института Адаптивного Интеллекта,
апробирована более чем в 100 реальных кейсах
управленческой и организационной практики*

Self-regulation

закрепление нового
способа действия

Session

перевод
в управляемую задачу

Summit

точка
внутренней опоры

Slope

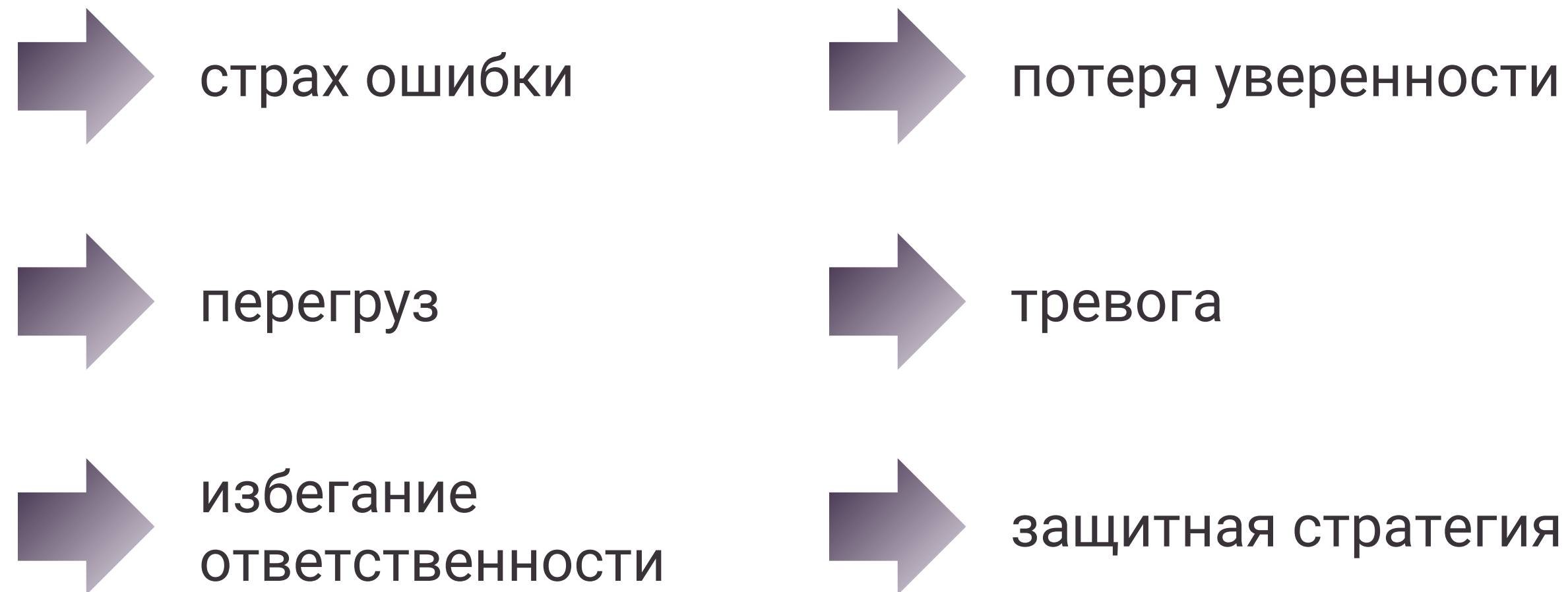
точка уязвимости

Slope:

где система начинает «проседать»

Человек часто приходит не с настоящей проблемой,
а с ее симптомом.

За запросом может скрываться:





Summit: на чем держится устойчивость руководителя

Следующий шаг — найти не просто проблему, а опору.

Сильный руководитель не тот, у кого нет уязвимости, а тот, кто знает, на чем держится в сложной ситуации.

Session:

от анализа к управляемому решению

Запрос становится конкретным:
про роль, команду, конфликт,
приоритеты, кадровое решение
или личную управленческую задачу

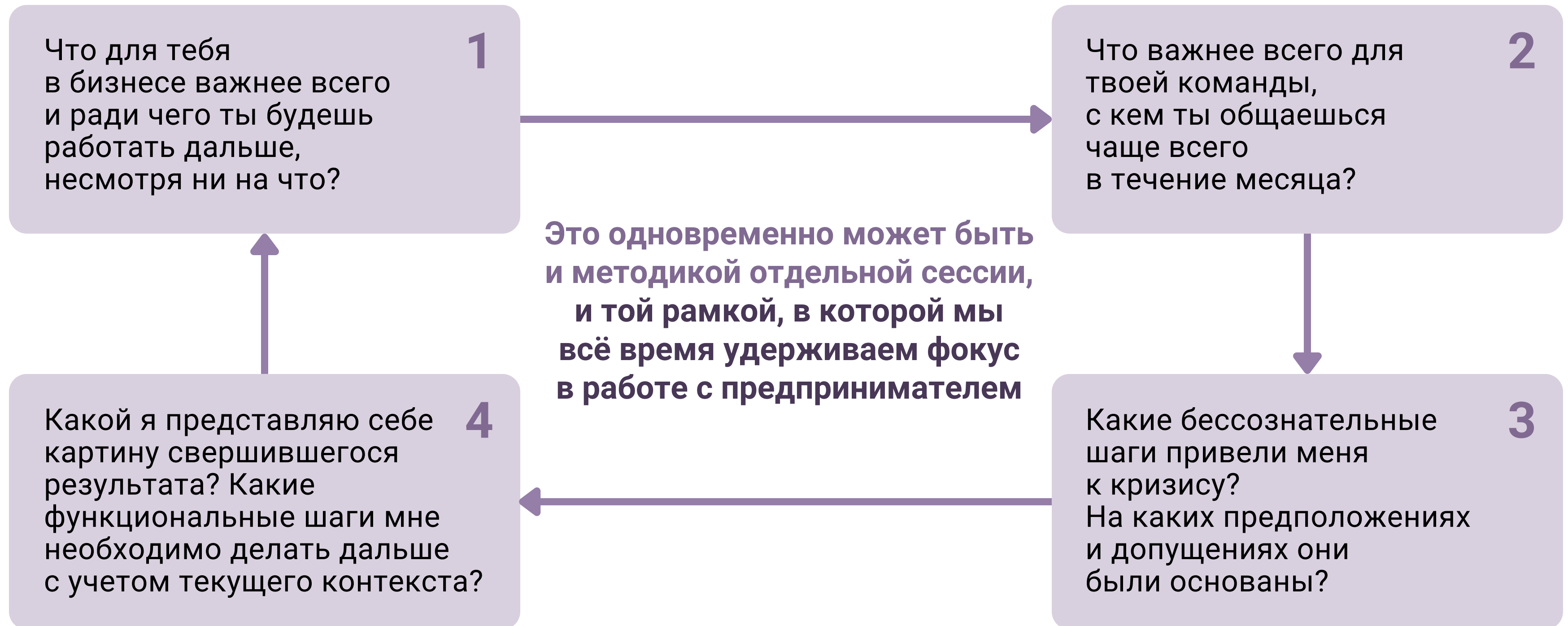


Self-regulation: способность корректировать себя в процессе

Не «собраться любой ценой», а осознанно менять режим мышления и действия.
На этом этапе:

- управление вниманием
- снижение реактивности
- устойчивость под нагрузкой
- переключение режима мышления
- удержание фокуса

Техника 4S в реальных управленческих ситуациях



Техника 4S в реальных управленческих ситуациях

Конфликт в команде

Что видно снаружи:

спор, напряжение,
эмоциональная реакция

Что может быть внутри: страх
потери контроля, тревога,
усталость, защитный стиль
коммуникации

Вывод:

4S помогает увидеть не только
конфликт, а причину нарушения
управленческой логики

Срыв сроков

Что видно снаружи:

задержка, провал дедлайна,
формальные объяснения

Что может быть внутри: перегруз,
потеря фокуса, невозможность
обозначить ограничения,
распад приоритетов

Вывод:

давление не всегда решает
проблему. Иногда оно усиливает
искажение решений

Как увидеть реальный адаптивный профиль сотрудника

Уязвимость

что человека
ломает

Опора

на чем
он держится

Потенциал

где он сильнее
среднего

Риск

где велика цена
управленческой
ошибки

4S помогает понять:

- кого и как развивать
- кто выдерживает неопределенность
- где скрытый потенциал
- где риск управленческой ошибки

Методика работает на трех уровнях одновременно:

1
самостоятельный
инструмент оценки
и развития руководителей

2
элемент
ассесмента
и **системной HR-работы**

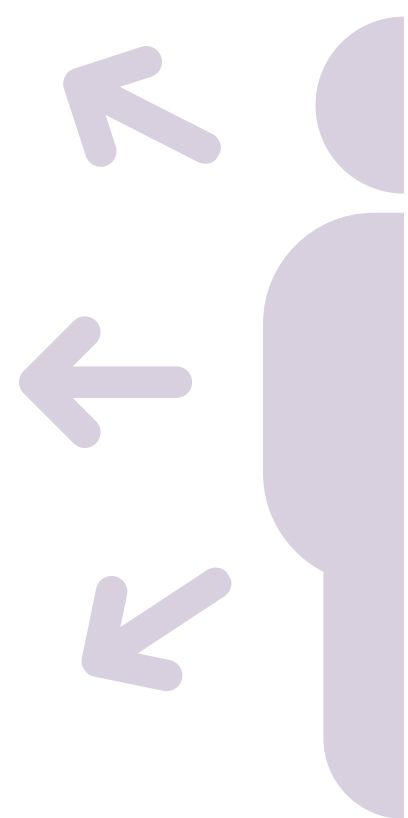
3
рамка для **командных**
и индивидуальных
коучинговых сессий

*Один и тот же подход можно использовать для персональной сессии,
для обсуждения командной динамики и для кадровых решений
на уровне подразделения или компании*

Цели практики

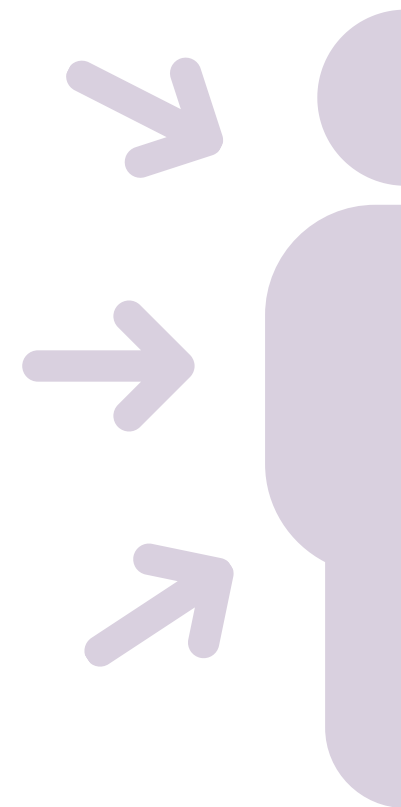
- Определить личностные ресурсы и уязвимые зоны сотрудников, влияющие на выполнение ими рабочих задач
- Выявить точки риска и управленческого потенциала в поведении сотрудников и руководителей
- Сопоставить личностные стратегии сотрудника с требованиями его роли, задачами проекта и целями подразделения
- Определить зоны развития и оптимальные кадровые решения внутри команды
- Сформировать функциональные шаги для повышения эффективности работы сотрудника и команды

Техника 4S отделяет симптом от механизма



Снаружи:

- конфликт,
- срыв,
- хаос,
- сопротивление.



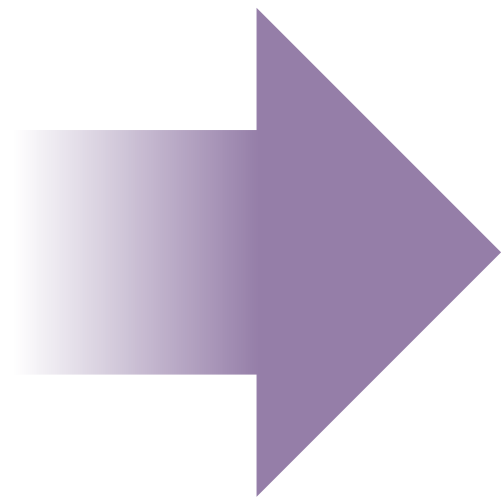
Внутри:

- тревога,
- перегруз,
- защитная реакция,
- потеря устойчивости.

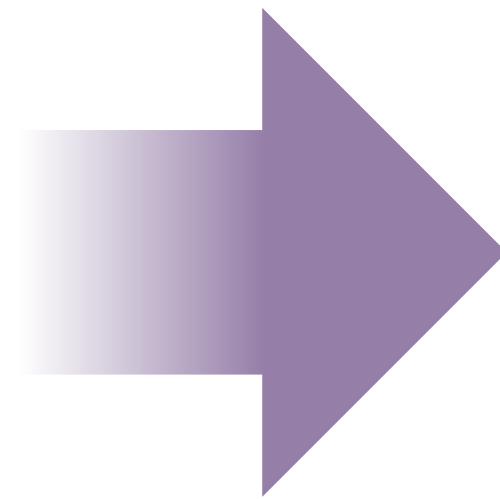
**Пока руководитель не видит механизм,
он будет лечить последствия, а не причину**

Работа

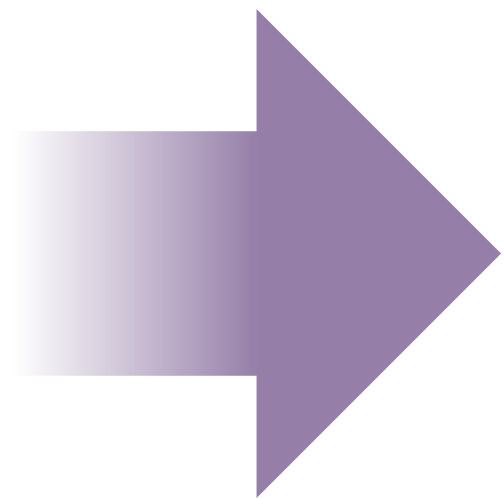
по данной модели позволяет:



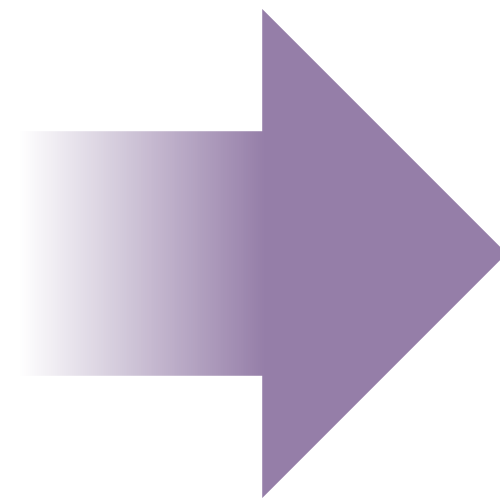
увидеть
реальные точки
риска и ресурса
в команде



определить
сотрудников
с высоким
потенциалом



повысить
согласованность
целей и действий



поддерживать устойчивость
и эффективность коллектива
в условиях изменений

Этапы реализации практики

Подготовительный

Что видно снаружи:
спор, напряжение,
эмоциональная реакция

1

Диагностический

Ищем не только жалобу, но и механизм —
тревогу, перегруз, защиту, потерю фокуса —
и определяем уровень адаптивности сотрудника

2

Основной — 4S-сессия

Проходим Slope →
Summit → Session →
Self-regulation и создаем
карту AQ-сессии

3

Аналитико- рефлексивный

Фиксируем инсайты
и связь личной
стратегии с управленческим
поведением

4

Постсессионная обработка

Оцениваем эффект
и превращаем результат
в шаги развития
и внедрения

5

ИНСТИТУТ АДАПТИВНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

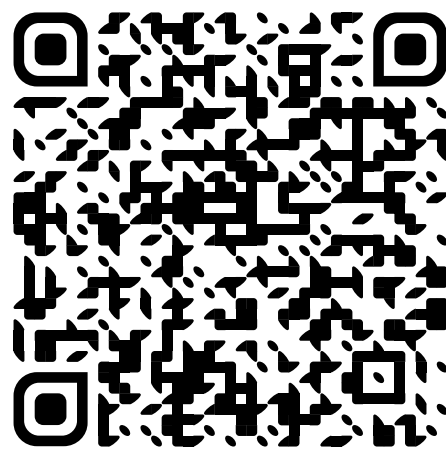
Старт — 22 июня 2026 года

АQ КОУЧИНГ

Освойте методику за 2 месяца и начните помогать себе и клиентам преодолевать кризисы и предотвращать выгорание

Запросить презентацию

Подать заявку



Длительность

2,5 месяца

Формат

онлайн

Подробнее о программе
AQ-коучинг

Программа курса «AQ-КОУЧИНГ»



- **Тема 1.** Введение в профессию: кто такой AQ-коуч и какие задачи он решает?
 - **Тема 2.** Введение в профессию: место AQ-коуча среди помогающих профессий
 - **Тема 3–4.** Концепция адаптивного интеллекта
 - **Тема 5.** Классический коучинг как инструмент в арсенале AQ-коуча
 - **Тема 6.** Целеполагание и техники коучинга
 - **Тема 7-8.** Инструменты AQ-коуча
 - **Тема 9-18.** Работа с элементами AQ: 10 составляющих
 - **Тема 19.** Кризисная психология: принципы, методы и стратегии
Практика в малых группах с наставниками
Защита кейсов и итоговая аттестация
-

Как связаны психологическая безопасность и качество решений

Согласно исследованию Американской психологической ассоциации (АРА), в организациях с высоким уровнем психологической безопасности сотрудники значительно чаще проявляют инициативу, предлагают идеи, легче адаптируются к изменениям и выше оценивают собственную эффективность.

Психологическая безопасность становится критически важной в эпоху ИИ, высокой неопределенности и постоянных организационных изменений.

Если сотрудник боится говорить о сложности, организация теряет не только голос сотрудника, но и качество решения

** АРА, Work in America 2024:
Psychological Safety
in the Changing Workplace*

Конкурентное преимущество будущего — скорость адаптации

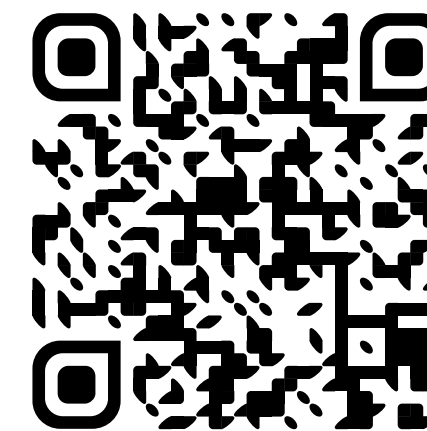
Уменьшение длительности проживания стадий

ОТРИЦАНИЕ → ГНЕВ → ТОРГ → ДЕПРЕССИЯ → ПРИНЯТИЕ →





Не подстраиваться под мир, а настраиваться на него



телеграм-канал
Валерия Гута



телеграм-канал
Института Адаптивного Интеллекта