

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

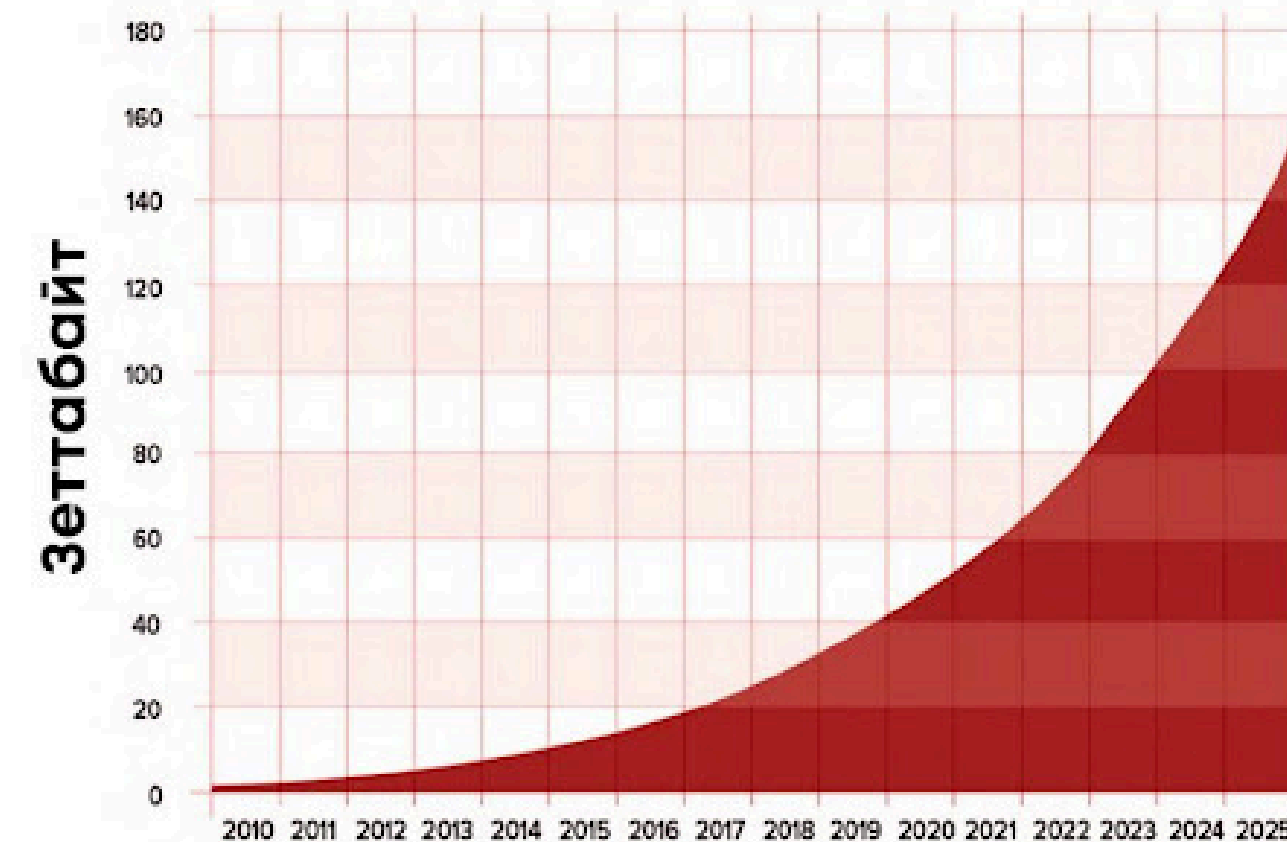
Global GDP-Weighted Average · Quarterly · 1993-2025



Source: Ahir, Bloom, Furceri via FRED®

More at @cryptorand

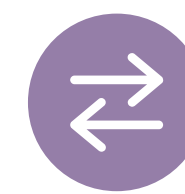
## Количество данных в мире



# Новая управленческая реальность



**Скорость изменений**  
> скорости адаптации



**Неопределенность**  
стала постоянной средой



**Руководители**  
**перегружены информацией**



**ИИ ускоряет процессы,**  
**но не снижает тревогу**

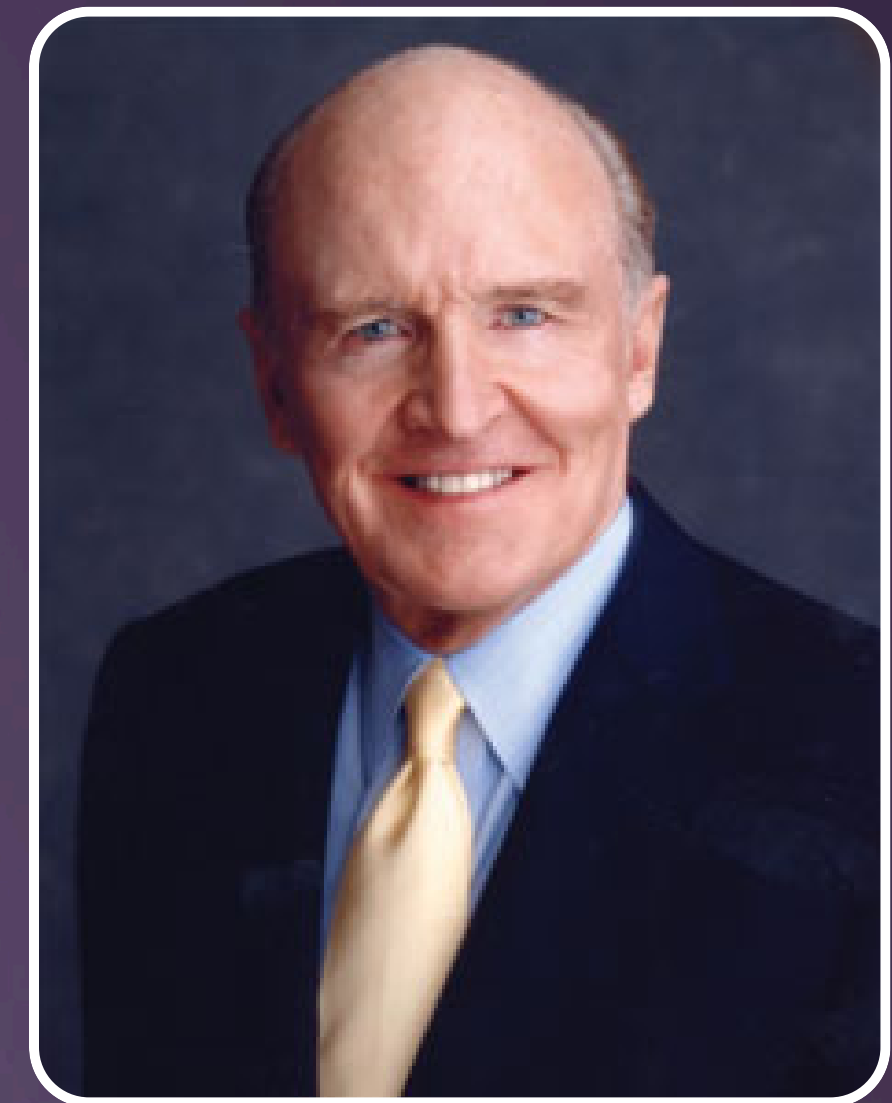
Сегодня главный дефицит руководителя — не знания,  
а способность сохранять функциональность мышления  
**под давлением изменений**



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:

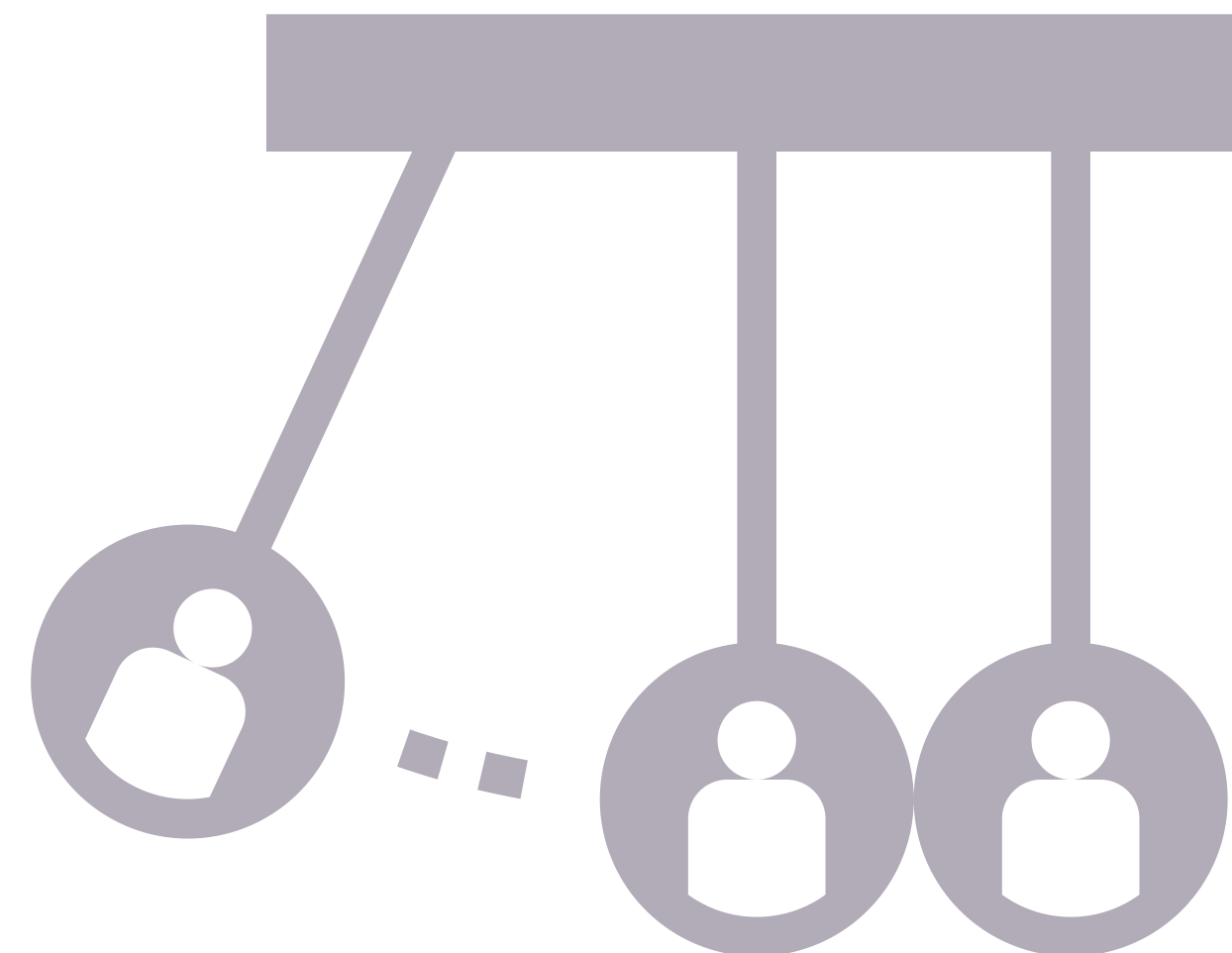
**бизнес всегда является внешним выражением  
внутреннего мира собственника или управленцев**

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**

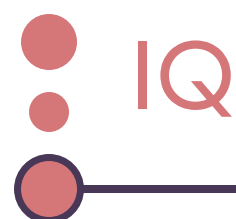
# **Adaptive Intelligence**

**Surviving and Thriving  
in Times of Uncertainty**



**Роберт  
Стернберг, 2021**

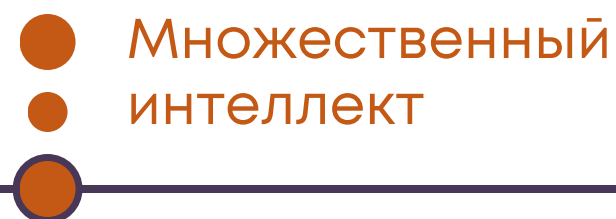
# Смена парадигмы восприятия интеллекта



## Альфред Бине и Теодор Симон

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

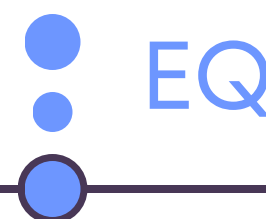
**Интеллект впервые был операционализирован и измерен.**



## 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.**

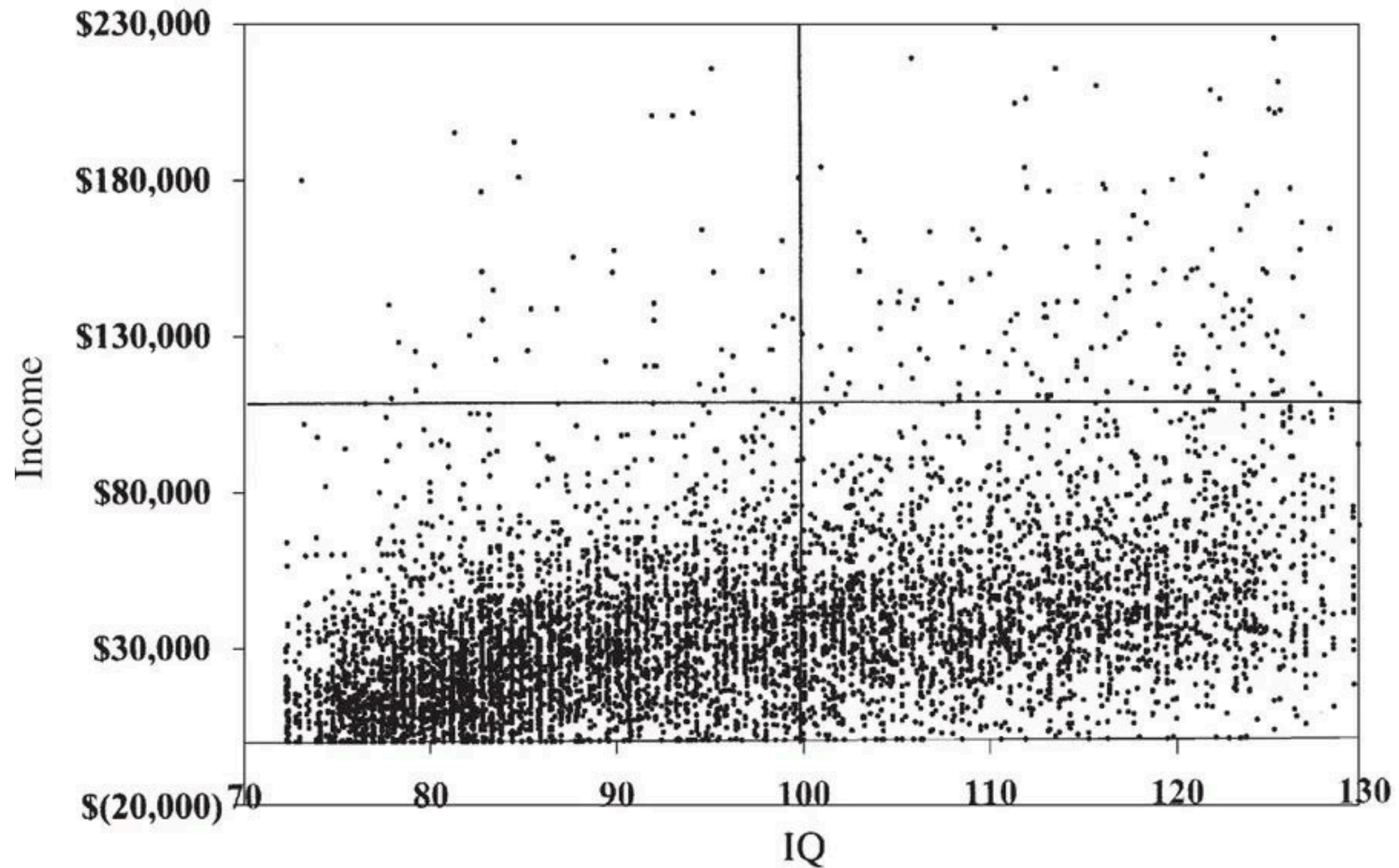


**Профессор экономики  
Бостонского университета  
Джей Загорски**  
**в 2007 году доказал, что люди  
с высоким IQ в среднем получают  
на 30 % больше остальных.**

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*

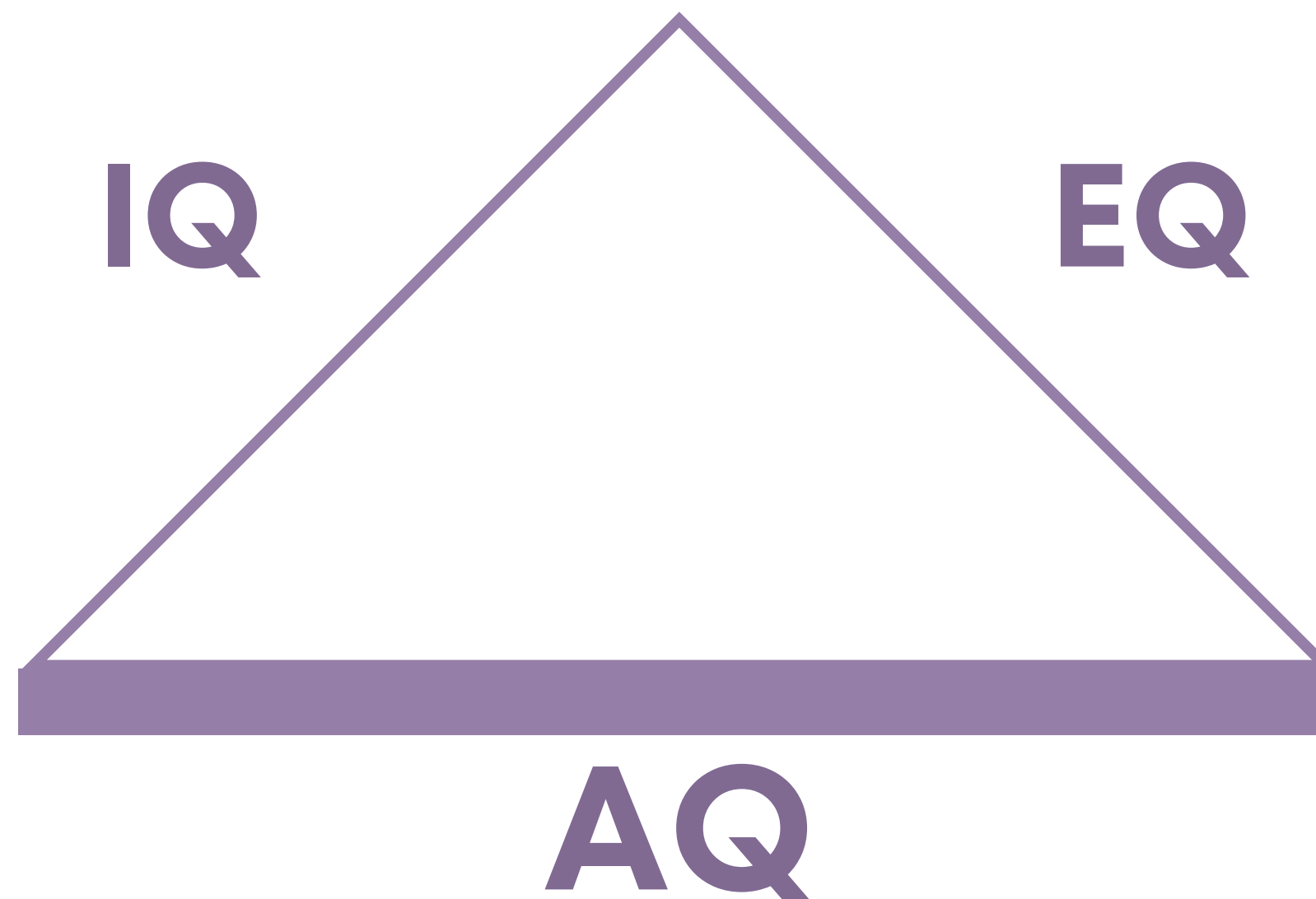
**AQ — это умение  
извлекать выгоду  
из изменений**

**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

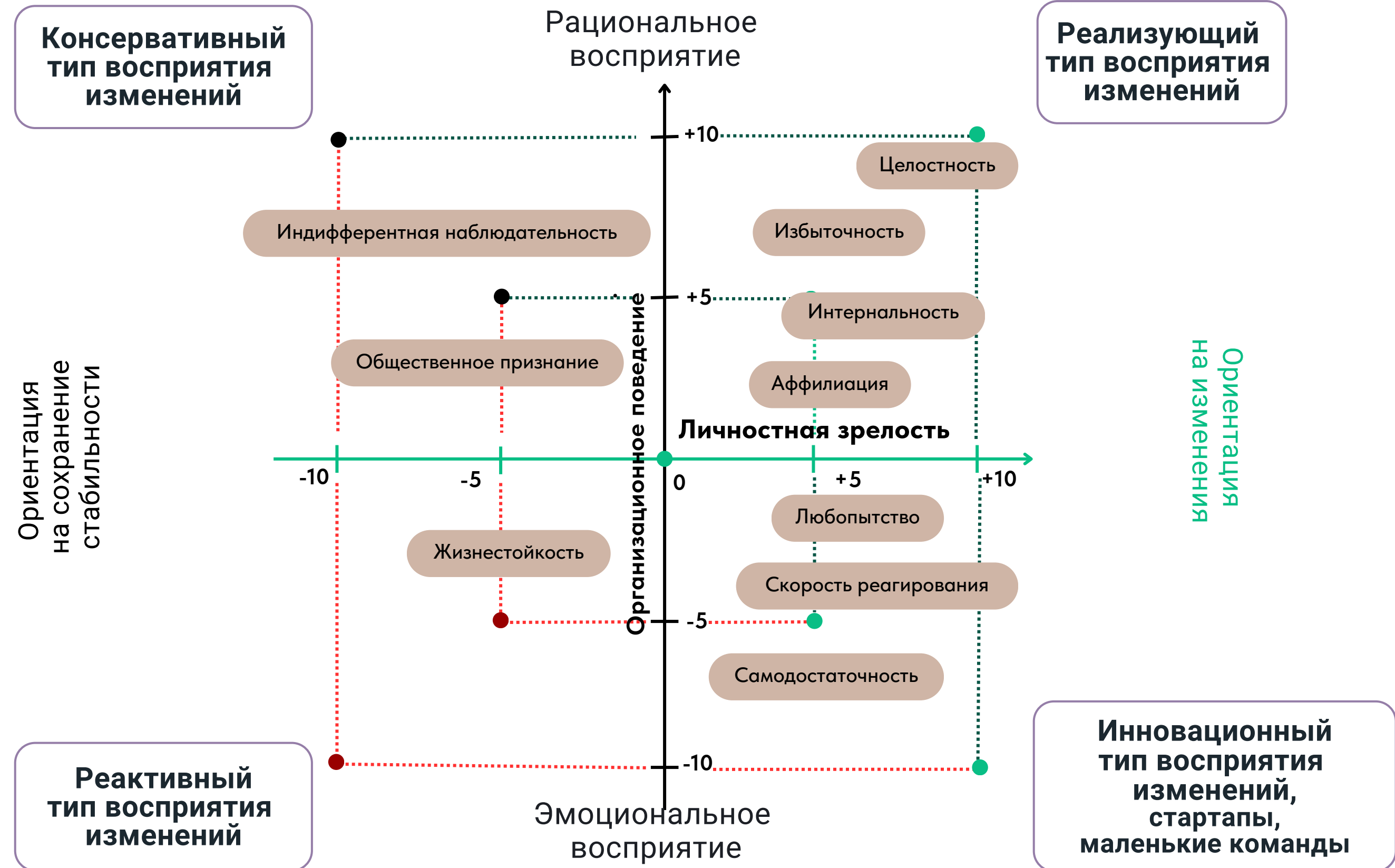
## Жизнестойкость

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*

## **Slope**

точка уязвимости

## **Summit**

точка  
внутренней опоры

## **Session**

перевод  
в управляемую задачу

## **Self-regulation**

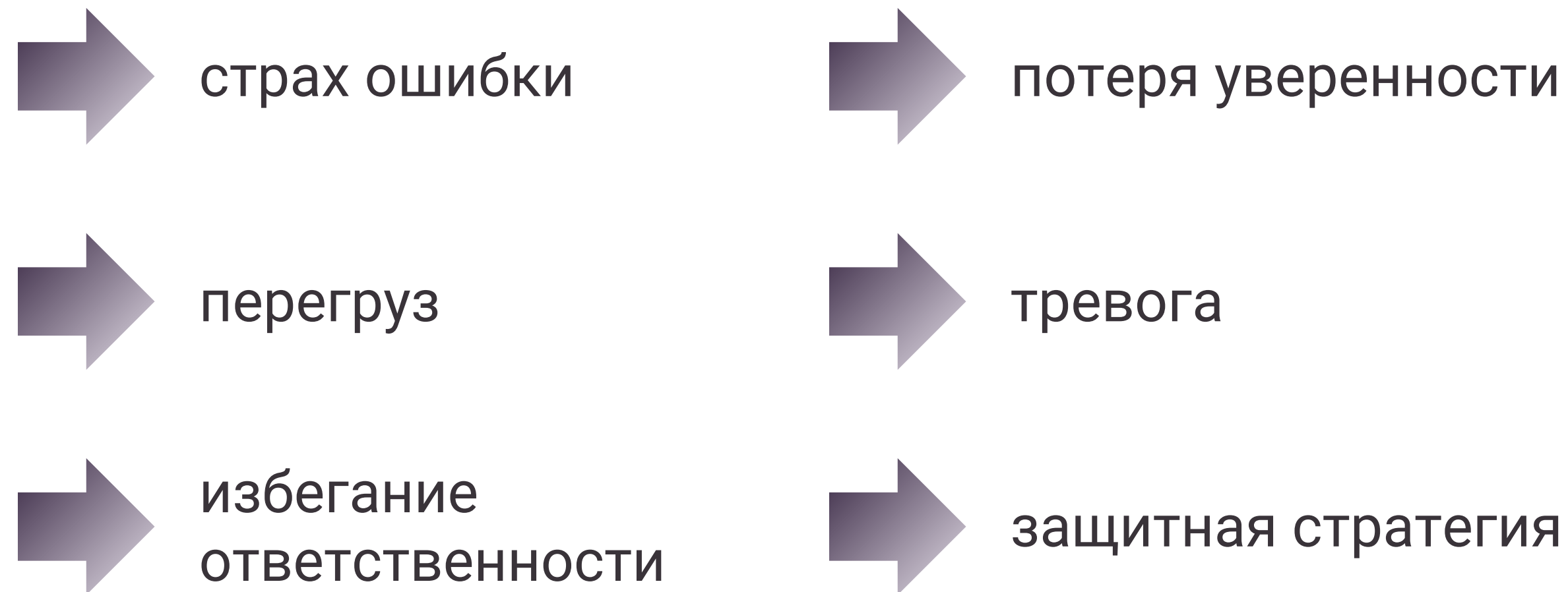
закрепление нового  
способа действия

# 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

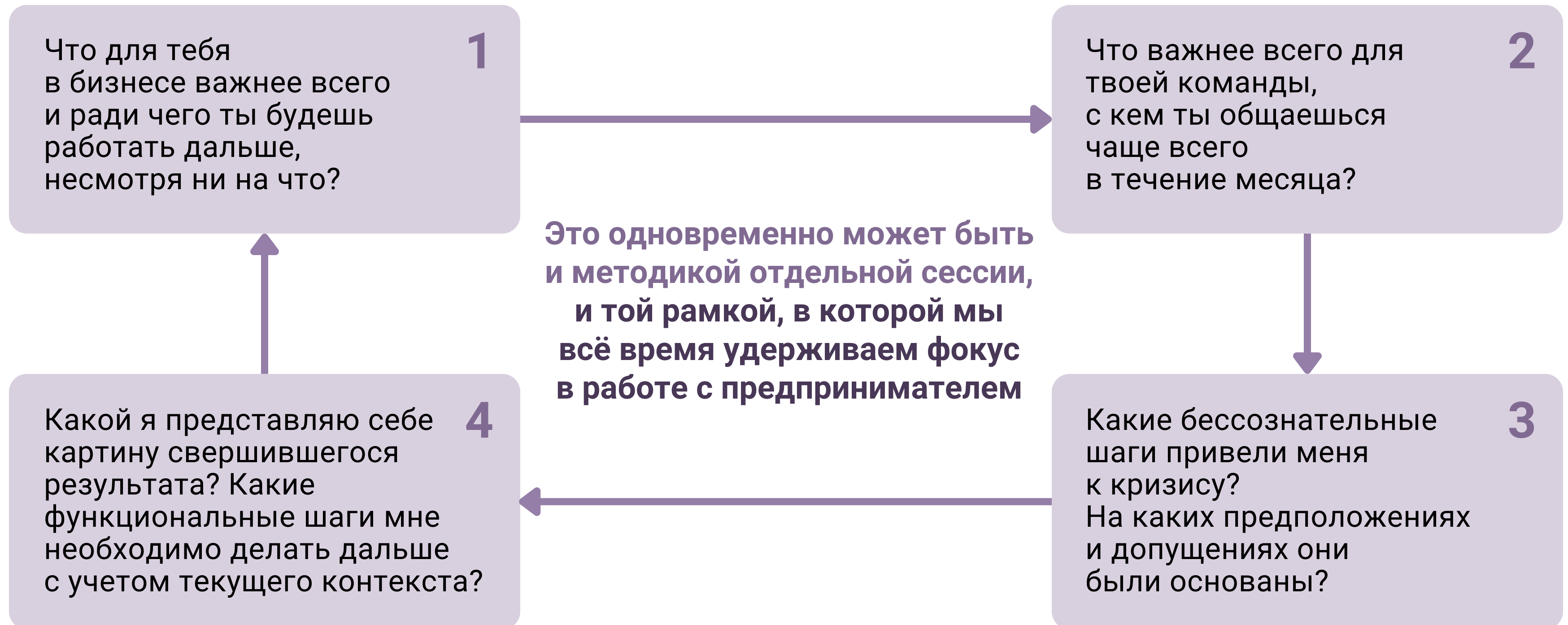


# Self-regulation: способность корректировать себя в процессе

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**

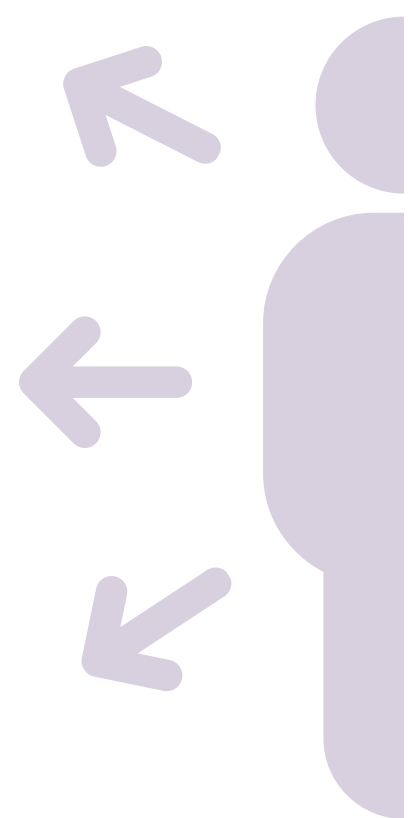
**3**  
рамка для **командных**  
и индивидуальных  
коучинговых сессий

*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

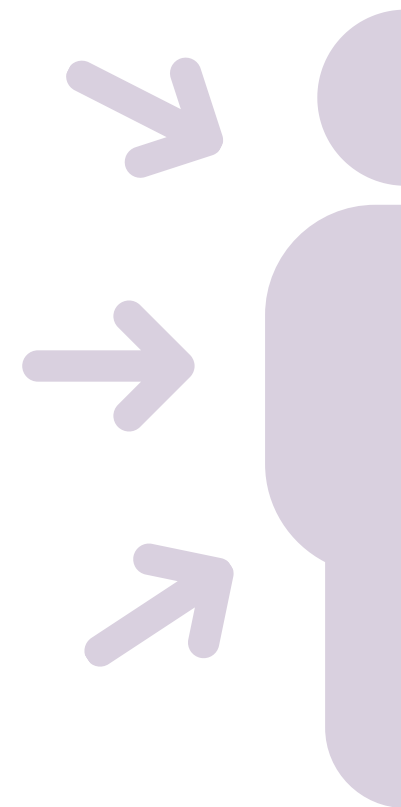
- Определить личностные ресурсы и уязвимые зоны сотрудников, влияющие на выполнение ими рабочих задач
- Выявить точки риска и управленческого потенциала в поведении сотрудников и руководителей
- Сопоставить личностные стратегии сотрудника с требованиями его роли, задачами проекта и целями подразделения
- 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.



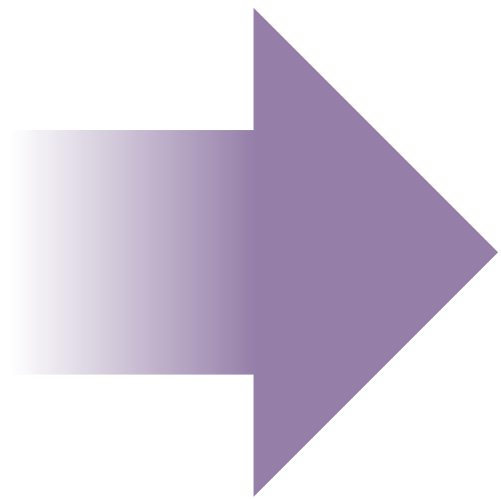
## Внутри:

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

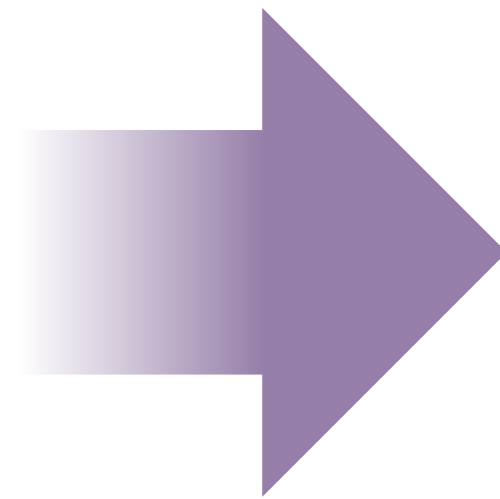
**Пока руководитель не видит механизм,  
он будет лечить последствия, а не причину**

# Работа

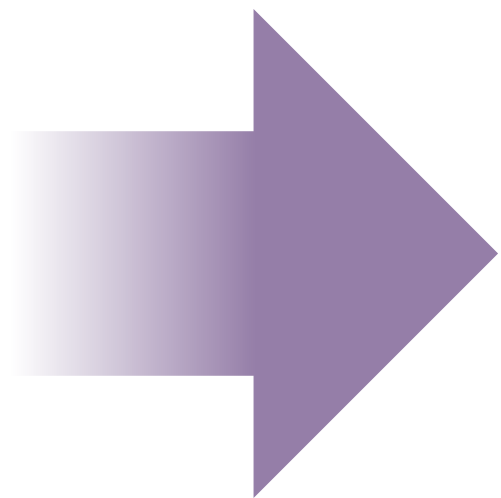
## по данной модели позволяет:



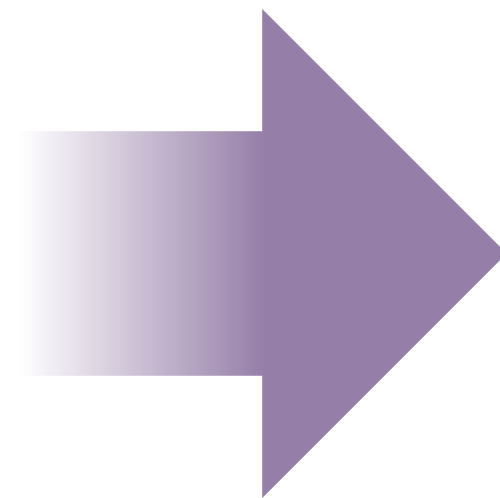
увидеть  
реальные точки  
риска и ресурса  
в команде



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

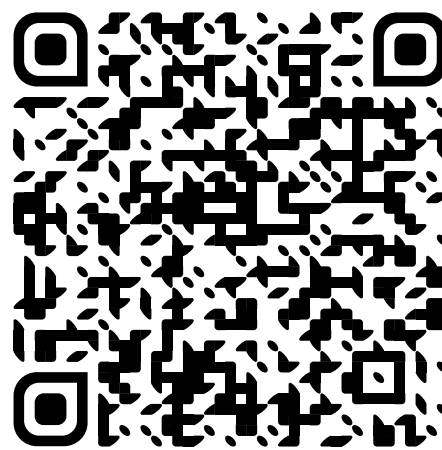


# КОУЧИНГ

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

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

# Конкурентное преимущество будущего — скорость адаптации

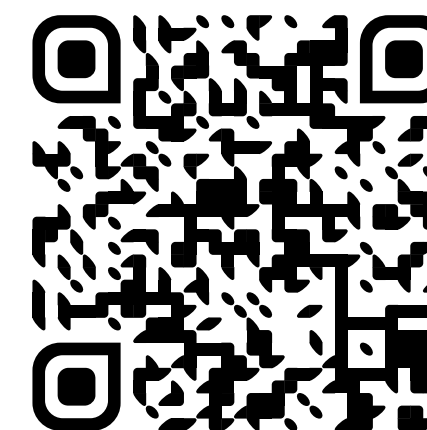
## Уменьшение длительности проживания стадий

ОТРИЦАНИЕ → ГНЕВ → ТОРГ → ДЕПРЕССИЯ → ПРИНЯТИЕ →





# Не подстраиваться под мир, а настраиваться на него



телеграм-канал  
Валерия Гута



телеграм-канал  
Института Адаптивного Интеллекта