

ПРОГРАММА · ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Психология управления *юридическими* командами



Елена Сергеева

ЮРИСТ · РУКОВОДИТЕЛЬ ·
ПСИХОЛОГ-КОНСУЛЬТАНТ



Алексей Никифоров

ОСНОВАТЕЛЬ
АКАДЕМИИ ЮРИДИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ТРИ КРУГА

Я · Мы · Они

МОДУЛЬ 1

Я

Внутри · страхи, иррациональные убеждения, тело и эмоции

↑ НАЧАЛО

МОДУЛЬ 2

Мы

К команде · конфликты, копинг, досье, матрица, ИПР

→ СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ

МОДУЛЬ 3

Они

Третий круг · акционеры, SEO, бизнес-заказчики, регуляторы

↘ ЕЩЕ ВПЕРЕДИ

ОГЛАВЛЕНИЕ БЛОКА

Что мы пройдем в этом блоке

Шесть этапов: от теории о мозге — к практике руководителя в стрессовой ситуации

01 БЛОК I Нейропластичность Управление мышлением как компетенция руководителя	02 БЛОК II КПТ и РЭПТ Модель ABC и ее расширенная версия GABCDE/Ц-А-У-П-Д-Э
03 БЛОК III Практический кейс Разбор реальной ситуации с применением модели	04 БЛОК IV Нейробиология стресса Система «Бей — Беги — Замри» и КПТ на уровне коры мозга
05 БЛОК V Страхи и иррациональные установки Цена избегания в управленческой работе	06 БЛОК VI Эмоциональный интеллект и эмпатия Как инструмент управления командой

«ГОРЯЧИЙ СТУЛ»

Супервизия

2 ч 30 мин

КПТ / РЭПТ

ЦЕЛЬ СУПЕРВИЗИИ

Не дать совет, а помочь человеку самому увидеть корень своей проблемы и запроса на обучение.

Супервизия — мост между эссе и дальнейшей работой на курсе.

5 ФУНКЦИЙ СУПЕРВИЗИИ

- 1

Диагностика истинного запроса

→
- 2

Создание психологической безопасности

→
- 3

Социальное обучение — узнать себя в других

→
- 4

Активация мотивации

→
- 5

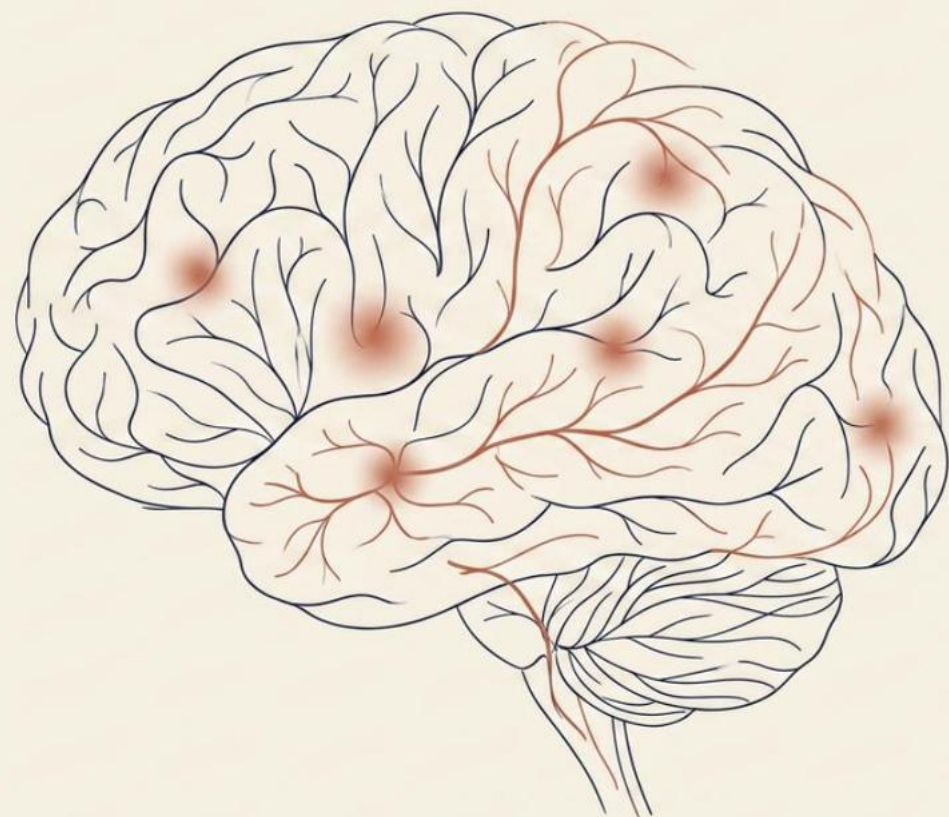
Калибровка ожиданий — курс о внутренней работе

→

01

БЛОК ПЕРВЫЙ

Нейропластичность



ТЕЗИС

«Наш мозг — не высеченный в камне артефакт.
Это живая, постоянно перестраивающаяся сеть, способная к
изменениям на протяжении всей жизни.»

3 СТОЛБА УПРАВЛЕНИЯ МЫШЛЕНИЕМ

1

Осознавать

Свои стандартные интерпретации в момент давления

2

Видеть цену

К чему ведут привычные реакции в управленческих решениях

3

Перестраивать

Паттерны, если их цена слишком высока для команды и для себя

Фраза **«я такой человек»** — удобная ложь, маскирующая нежелание брать
ответственность за изменения

УПРАЖНЕНИЕ · САМООЦЕНКА

Оцените уровень своего знакомства

с КПТ и РЭПТ по **10**-балльной шкале

ПО ШКАЛЕ 1–10 →

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

1 — ничего не знаю

10 — знаком и практикую

КПТ

Когнитивно-поведенческая терапия

РЭПТ

Рационально-эмоциональная поведенческая терапия

02

БЛОК ВТОРОЙ

История КПТ – четыре волны

ВОЛНА I

1940–60-е

Поведенческая

Павлов, Скиннер, Вольпе, Бандура.
Условные рефлексы, подкрепление,
обусловливание поведения

ВОЛНА II

1960–80-е

Когнитивная революция

Аарон Бек (автоматические мысли,
когн. искажения) и Альберт Эллис
(РЭПТ, иррациональные убеждения,
АВС)

ВОЛНА III

1980–2000-е

Третья волна

АСТ (Хейес), схематерапия (Янг), DBT
(Линехан), МВСТ. Принятие,
осознанность, работа со схемами

ВОЛНА IV

2000-е — н.в.

Современные подходы

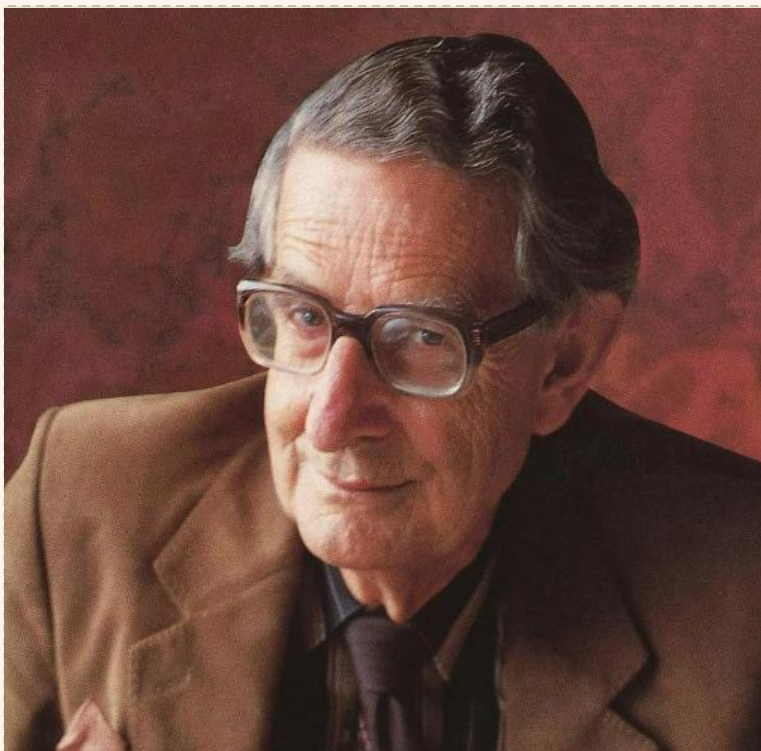
Метакогнитивные модели, VR-
технологии, цифровые инструменты
самопомощи

*КПТ и РЭПТ — не конкурирующие системы, а **две конфигурации** единой когнитивно-поведенческой парадигмы*

I ВОЛНА КПТ

Ключевые фигуры

Г. Айзенк · Дж. Вольпе · Б.Ф. Скиннер · А. Лазарус



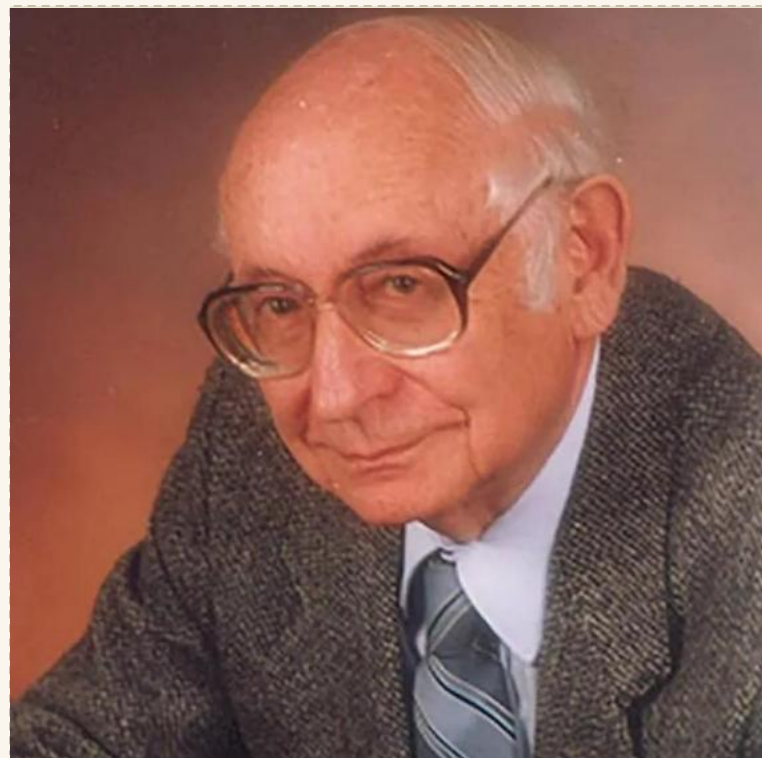
ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

Ганс Юрген Айзенк

4 марта 1916 — 4 сентября 1997 (81 год)

Его подход строился на идее, что невротические симптомы — это в значительной степени выученные, «закрепленные» реакции, которые можно ослабить через переобучение и изменение условий.

Айзенк стремился опираться на строгие данные, связывая личностные черты с биологическими особенностями и разрабатывая поведенческие методы лечения тревоги и депрессии.



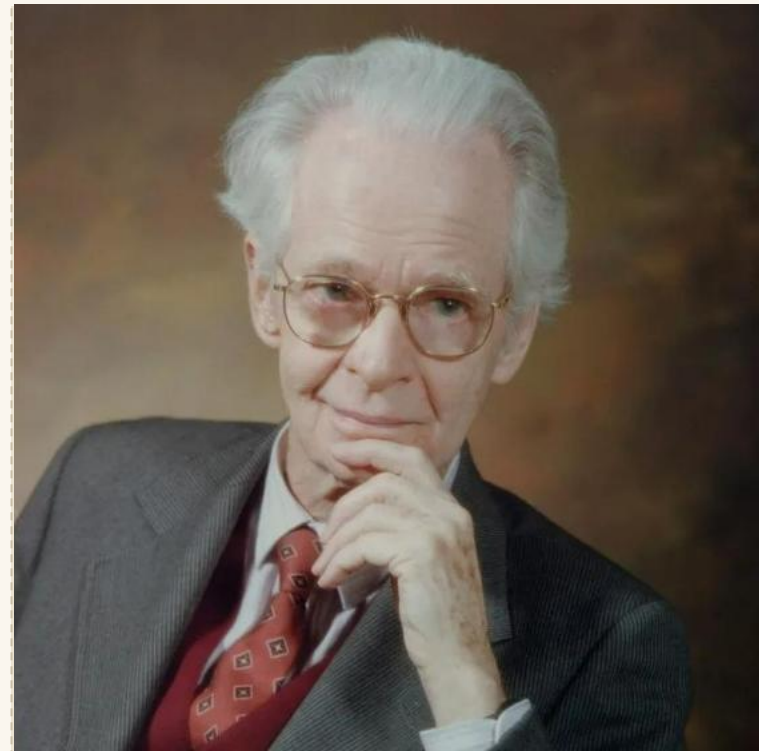
ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

Джозеф Вольпе

20 апреля 1915 — 4 декабря 1997 (82 года)

Его подход строился на идее, что тревогу и страх можно ослаблять через постепенное переобучение реакции, а не только через обсуждение причин симптома.

Вольпе стал одним из ключевых создателей поведенческой терапии, разработав систематическую десенсибилизацию — метод, в котором пугающие стимулы предъявляются постепенно и сочетаются с расслаблением.



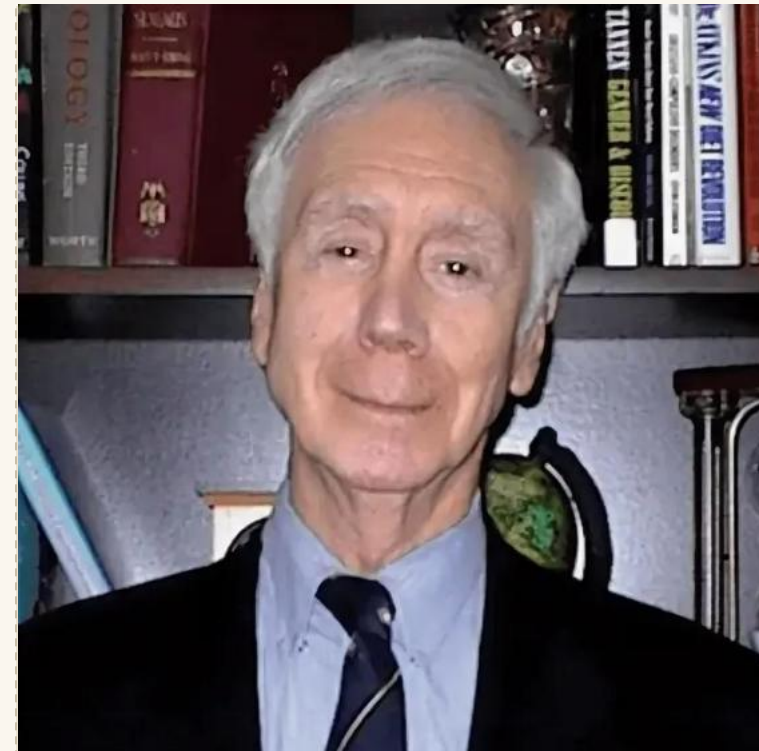
ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

Беррес Фредерик Скиннер

20 марта 1904 — 18 августа 1990 (86 лет)

Скиннер рассматривал поведение как результат последствий: подкрепление и наказание делают реакции более или менее вероятными.

Скиннер разработал оперантное научение и показал, как через систему подкреплений можно формировать и изменять поведение — от простых навыков до сложных паттернов.



ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

Арнольд Лазарус

29 января 1932 — 1 октября 2013 (81 год)

Лазарус считал, что для эффективной помощи нужно работать не только с поведением или мыслями, а сразу с несколькими «модальностями» человека — эмоциями, ощущениями тела, образами, отношениями и средой. Лазарус разработал мультимодальную терапию и модель BASIC I.D., показав, как комбинировать поведенческие, когнитивные и другие техники под конкретного клиента, а не под одну теоретическую школу.

Образование условного рефлекса в экспериментах И.П. Павлова

Условный рефлекс

(И. П. Павлов)

Стимул + Повторение → Условная реакция

Развитие есть научение. Поведение определяется последствиями.

УСЛОВНЫЙ РЕФЛЕКС – временная связь, вырабатываемая путем сочетания условного и безусловного раздражителей. Он осуществляется высшими отдела мозга и основан на временных связях, образующихся между определенными нервными структурами в индивидуальном опыте животного и человека



Случай маленького Альберта

Дж. Уотсон и Розалия Рейнер – изучали страхи у детей

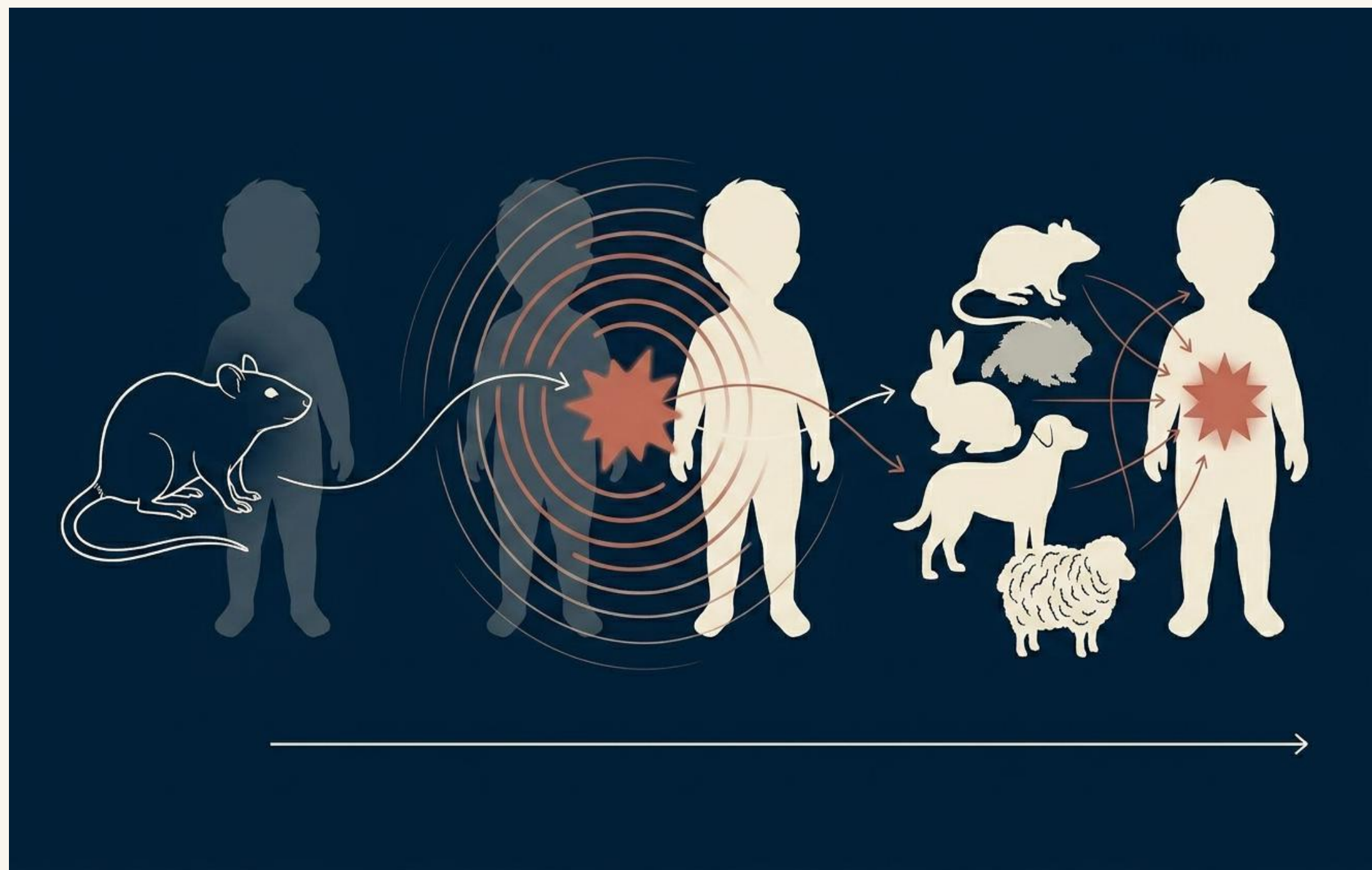


S (стимул) → R (реакция)

ВЫВОД: любому поведению можно научить

ЦИТАТА

«Дайте мне дюжину крепких здоровых детей и людей, и я возьмусь сделать из каждого из них на выбор специалиста по своему усмотрению: врача, коммерсанта, юриста и даже Вора, независимо от их талантов и склонностей, а также профессии и расы их предков» Дж. Уотсон



Классическое обуславливание



1
Безусловный раздражитель (звонок)
↓
Безусловная реакция (слюноотделение)

2
Безусловный раздражитель (звонок)
+
Условный раздражитель (звонок)
↓
Безусловная реакция (слюноотделение)

3
Условный раздражитель (звонок)
↓
Условная реакция (слюноотделение)

Беррес Фредерик Скиннер

Респондентный рефлекс

(Б. Ф. Скиннер)

чтобы управлять поведением, нужно понять, какие последствия его подкрепляют или ослабляют

Оперантное научение — поведение определяется тем, что следует за ним.

Если после действия следует желательное последствие, вероятность этого действия растет (подкрепление).

Если после действия следует неприятное последствие или полезный результат исчезает, поведение ослабевает (наказание или отсутствие подкрепления).

ЦИТАТА

«Развитие есть научение, а научение — это изменение вероятности поведения под влиянием последствий» Б.Ф. Скиннер

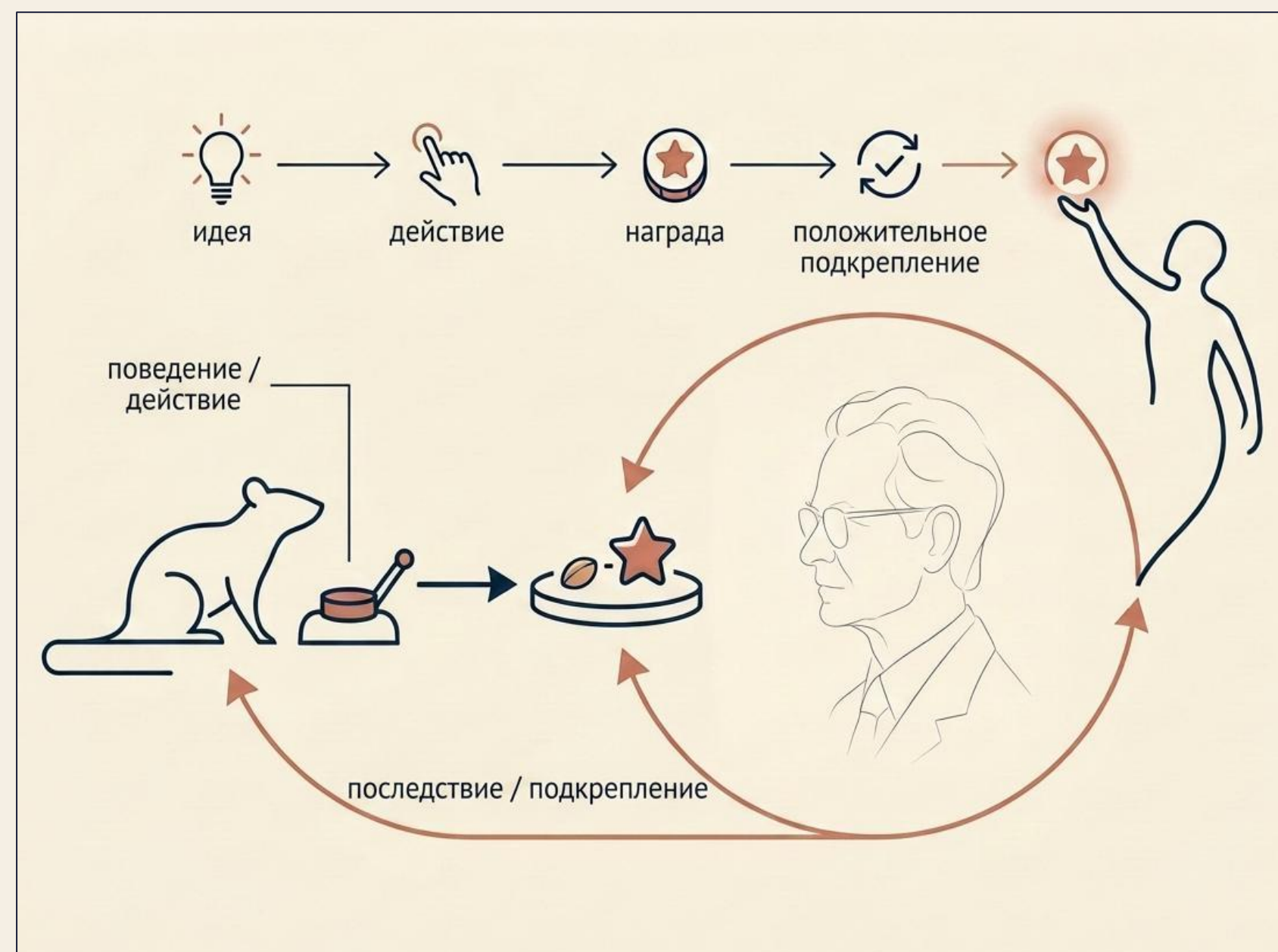
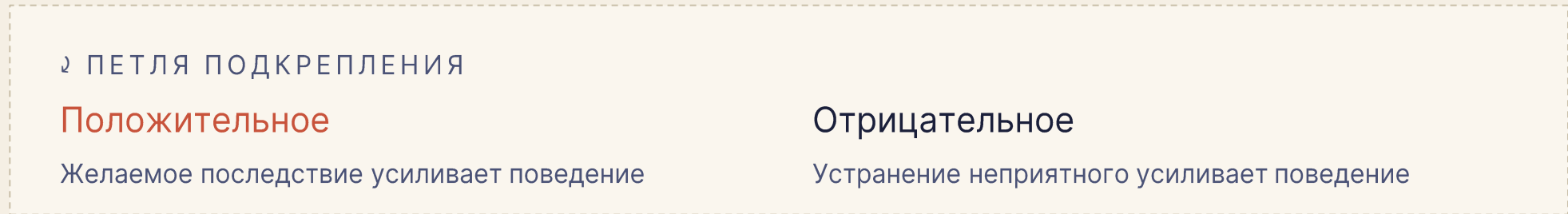
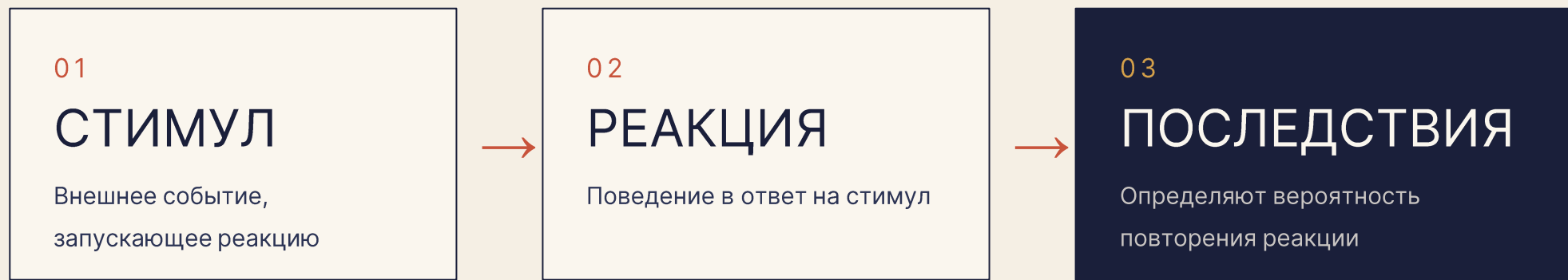


Схема психотерапевтического подхода Б.Ф. Скиннера



Оперантное обусловливание



ЦИТАТА

Реакция команды на поведение лидера — это обратная связь для самого лидера

для руководителя		
Похвала	=	подкрепление
Игнорирование	=	угасание
Критика без альтернативы	=	наказание

Поведение закрепляется через последствия — меняй последствия, чтобы менять поведение команды

Социальное научение А. Бандуры

1

Подражание

ВИКАРНОЕ НАУЧЕНИЕ

Люди учатся, наблюдая поведение других
— без личных проб и ошибок.
Достаточно наблюдения

2

Классическое и оперантное

РАЗНЫЕ МЕХАНИЗМЫ

Викарное научение может быть как
классическим, так и оперантным
(инструментальным)

3

Без подкрепления

НАБЛЮДЕНИЕ САМОИСТОЧНИК

Социальное научение возможно и без
прямого подкрепления, наблюдение —
источник научения

4

Самозэффективность

ВЕРА В СВОЮ СПОСОБНОСТЬ

Формируется через наблюдение за
успехами других — и собственный
проверенный опыт

Ваше поведение — это модель для команды. Люди перенимают не слова, а паттерны

Теория социального научения



Базовая схема

01

Поведение

02

Научение

03

Контроль

ЧТО ДАЕТ РУКОВОДИТЕЛЮ

Эта триада позволяет
руководителю и команде
системно работать с поведением

- Изменять поведение — свое и команды

- Предотвращать возможные проблемы

- Включаться в процесс принятия решений

- Формировать необходимое поведение

II ВОЛНА КПТ

Ключевые фигуры

А. Бек · Дж. Бек · А. Эллис



КОНГНИТИВНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

Аарон Бек

18 июля 1921 — 1 ноября 2021 (100 лет)

Бек показал, что эмоциональные страдания во многом поддерживаются автоматическими мыслями, глубинными убеждениями и когнитивными искажениями, которые человек часто принимает за факты.

Он разработал когнитивную терапию депрессии, а затем заложил основу всей когнитивно-поведенческой терапии, сделав акцент на проверке мыслей, совместном анализе и более реалистичном взгляде на себя, мир и будущее.



КОНГНИТИВНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

Джудит С. Бек

5 мая 1954

Джудит систематизировала подход своего отца, описав пошаговую модель работы с пациентом в книге «Когнитивная терапия. Полное руководство».

Она стала одним из ключевых преподавателей и супервизоров КПТ, соосновала вместе с Аароном Беком Институт когнитивной терапии и исследований и развивает обучение терапевтов по всему миру.



КОНГНИТИВНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

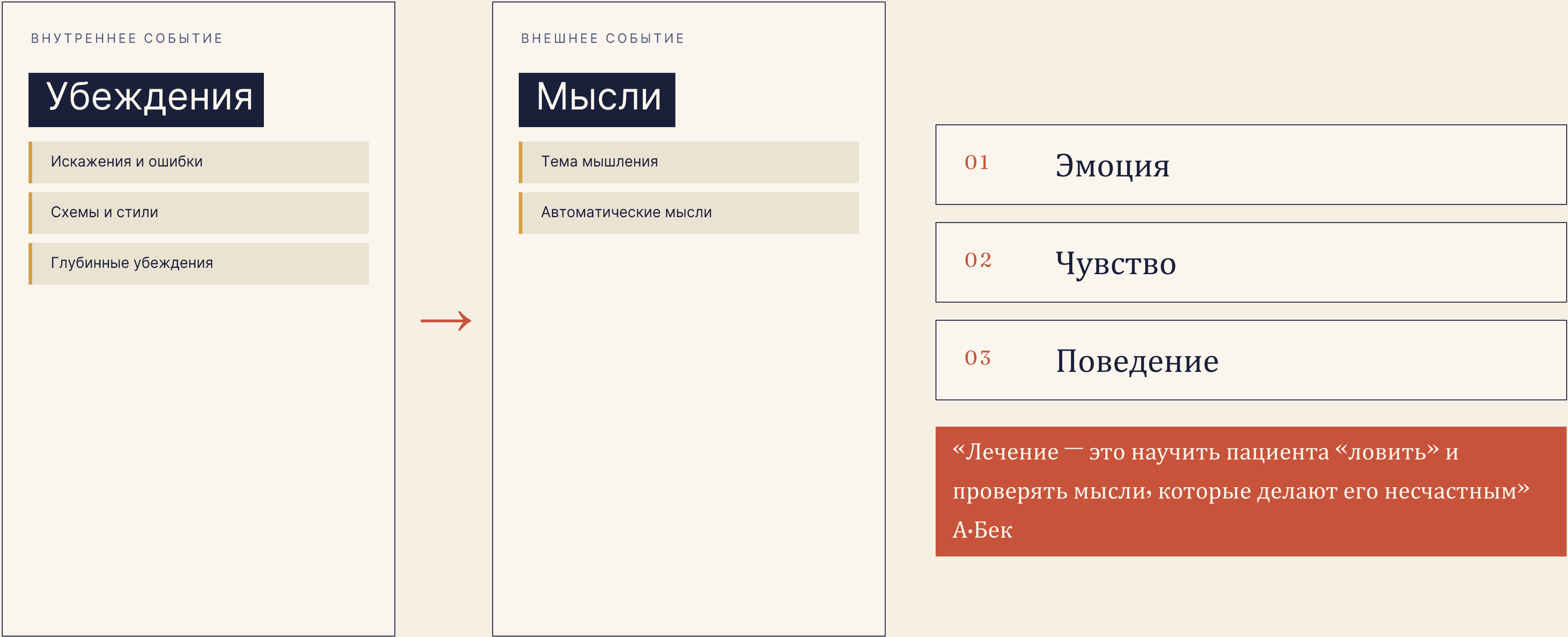
Альберт Эллис

27 сентября 1913 — 27 июля 2007 (93 года)

Эллис исходил из идеи, что человека расстраивают не сами события, а его убеждения об этих событиях, особенно жесткие и иррациональные требования к себе, другим и миру.

Эллис создал рационально-эмотивную поведенческую терапию (РЭПТ) и одним из первых сделал акцент на активном оспаривании неадаптивных убеждений, заложив основу для последующего развития когнитивно-поведенческих подходов.

Схема психотерапевтического подхода Аарона Бека



III ВОЛНА КПТ

Ключевые фигуры

Дж. Бек · Р. Лихи · М. Линехан · Дж. Янг



УГЛУБЛЕНИЕ И ИССЛЕДОВАНИЕ КПТ

Джудит С. Бек

5 мая 1954

Джудит систематизировала подход своего отца, описав пошаговую модель работы с пациентом в книге «Когнитивная терапия. Полное руководство». Она стала одним из ключевых преподавателей и супервизоров КПТ, соосновала вместе с Аароном Беком Институт когнитивной терапии и исследований и развивает обучение терапевтов по всему миру.



УГЛУБЛЕНИЕ И ИССЛЕДОВАНИЕ КПТ

Роберт Лихи

8 марта 1946

Лихи развивает идею о том, что страдания во многом поддерживаются привычными способами интерпретировать события и собственные эмоции, особенно при тревожных и депрессивных расстройствах. Лихи известен как один из ведущих популяризаторов и практиков КПТ, автор книг о работе с тревогой, руминациями и сложными случаями, которые сделали когнитивную терапию более структурированной и понятной для терапевтов и клиентов.



УГЛУБЛЕНИЕ И ИССЛЕДОВАНИЕ КПТ

Марша Линехан

5 мая 1943

Линехан показала, что людям с пограничным расстройством личности нужна терапия, которая одновременно признает их боль и требует изменений, соединяя принятие и поведенческую работу. Линехан создала диалектическую поведенческую терапию, включив в нее тренинг навыков эмоциональной регуляции, осознанности и терпимости к дистрессу, и сделала DBT одним из наиболее доказательных подходов для снижения суицидального поведения.



УГЛУБЛЕНИЕ И ИССЛЕДОВАНИЕ КПТ

Джеффри Янг

9 марта 1950

Янг заметил, что классическая КПТ плохо помогает людям с хроническими личностными трудностями и предложил работать с более глубоким уровнем - ранними эмоциональными потребностями и устойчивыми «схемами», сформировавшимися в детстве. Янг разработал схема-терапию как интегративный подход, соединяющий КПТ, теорию привязанности и гуманистические и психодинамические идеи, чтобы помочь клиентам распознавать свои схемы.

Третья волна КПТ — семейство

5 НАПРАВЛЕНИЙ

80–90-Е ГГ.

НАЗВАНИЕ	ОСНОВОПОЛОЖНИК	СУТЬ
Схема-терапия	Джеффри Янг · 1990	Схема — модель поведения из детства. Цель - заменить дезадаптивные схемы. Работа с расстройствами личности.
АСТ Терапия принятия и ответственности	Стивен Хайес · 1982	Осознанность помогает нам жить в моменте, не застревая в прошлом. Практика принятия нацелена на то, чтобы перестать избегать негативных сценариев и ощущений. «Истина — то, что работает».
СFT Терапия самосострадания	Пол Гилберт · 1980	Работа с выраженным чувством стыда, вины и самокритики.
DBT Диалектическая поведенческая	Марша Линехан · 1980-е	Лечение сложных расстройств личности, в том числе пограничного растройства личности.
МВСТ Осознанность-based когнитивная	Зиндел Сигал Марк Уильямс Джон Тисдейл	Подход из программы снижения стресса MBSR — практики осознанности (Mindfulness).

ФИЛОСОФИЯ СТОИЦИЗМА · 308 Г. ДО Н.Э.

Истоки РЭПТ

ГЛАВНАЯ ИДЕЯ

Причиной человеческих страданий является неправильное, нереалистичное мышление.

В 308 г. до н.э. Зенон основал школу стоиков в Афинах.

01

Этика

Контроль над тем, что в наших силах. Практика осознанности.

02

Физика

Мир движется к цели. Разумное направляющее начало.

03

Логика

Постижение разумного начала. Цель философии.

Альберт Эллис перенял идею стоиков:

А (событие) → В (убеждение) → С (эмоция)

Страдание создают суждения, а не факты

ИСТОЧНИКИ

ЛУЦИЙ АННЕЙ СЕНЕКА

«Нравственные письма к Луцилию»

ЭПИКТЕТ

«Нас беспокоят не вещи, а суждения о них»

МАРК АВРЕЛИЙ

До чего же просто оттолкнуть и стереть всевозможные докучливые или неподходящие мысли и тут же оказаться в тишине



ОСНОВА РЭПТ АЛЬБЕРТА ЭЛЛИСА

8 принципов жизни стоиков

01 Единение с природой

02 Безразличие к смерти

03 Верность своей деятельности

04 Апатия к славе, почестям, излишествам

05 Настоящее время — самое важное

06 Устойчивость к трудностям

07 Терпимость к чужим порокам

08 Уединённость — важная часть жизни

«Будь подобен скале: волны беспрестанно разбиваются о нее, она же стоит недвижимо»

— МАРК АВРЕЛИЙ

«Каждый несчастен настолько, насколько полагает себя несчастным»

— СЕНЕКА

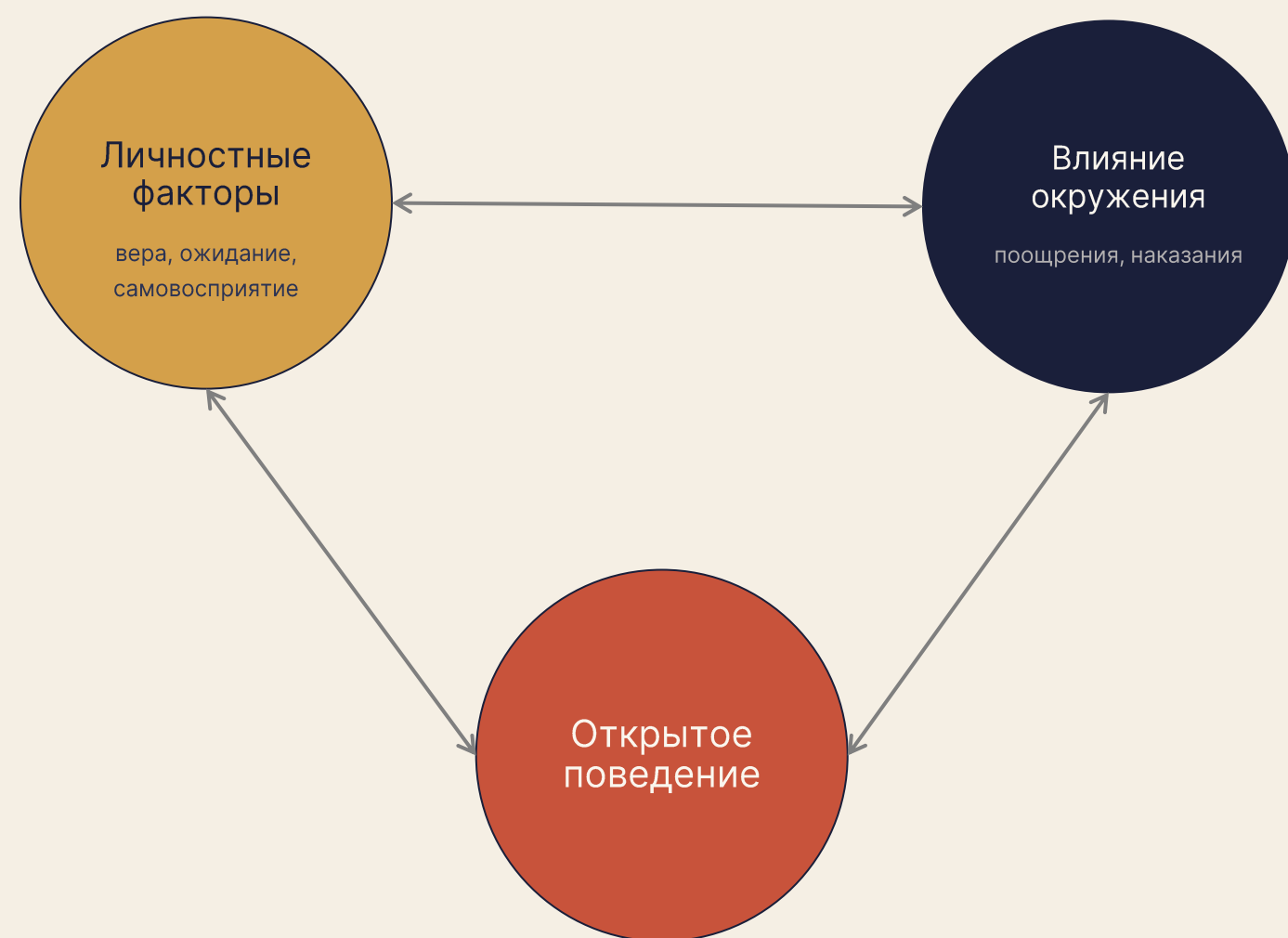
«Непобедим тот, кого не волнует ничего за пределами его выбора»

— ЭПИКТЕТ

«Конечная цель — жить согласно с природой, сообразно добродетели: этого довольно для счастья»

— ЗЕНОН

Модель взаимного детерминизма А. Бандуры



ТРЕУГОЛЬНИК БАНДУРЫ

Все три фактора *взаимно обуславливают* друг друга

Изменение любого из них влечет изменение двух других — поэтому работа руководителя ведется во всех трех направлениях одновременно

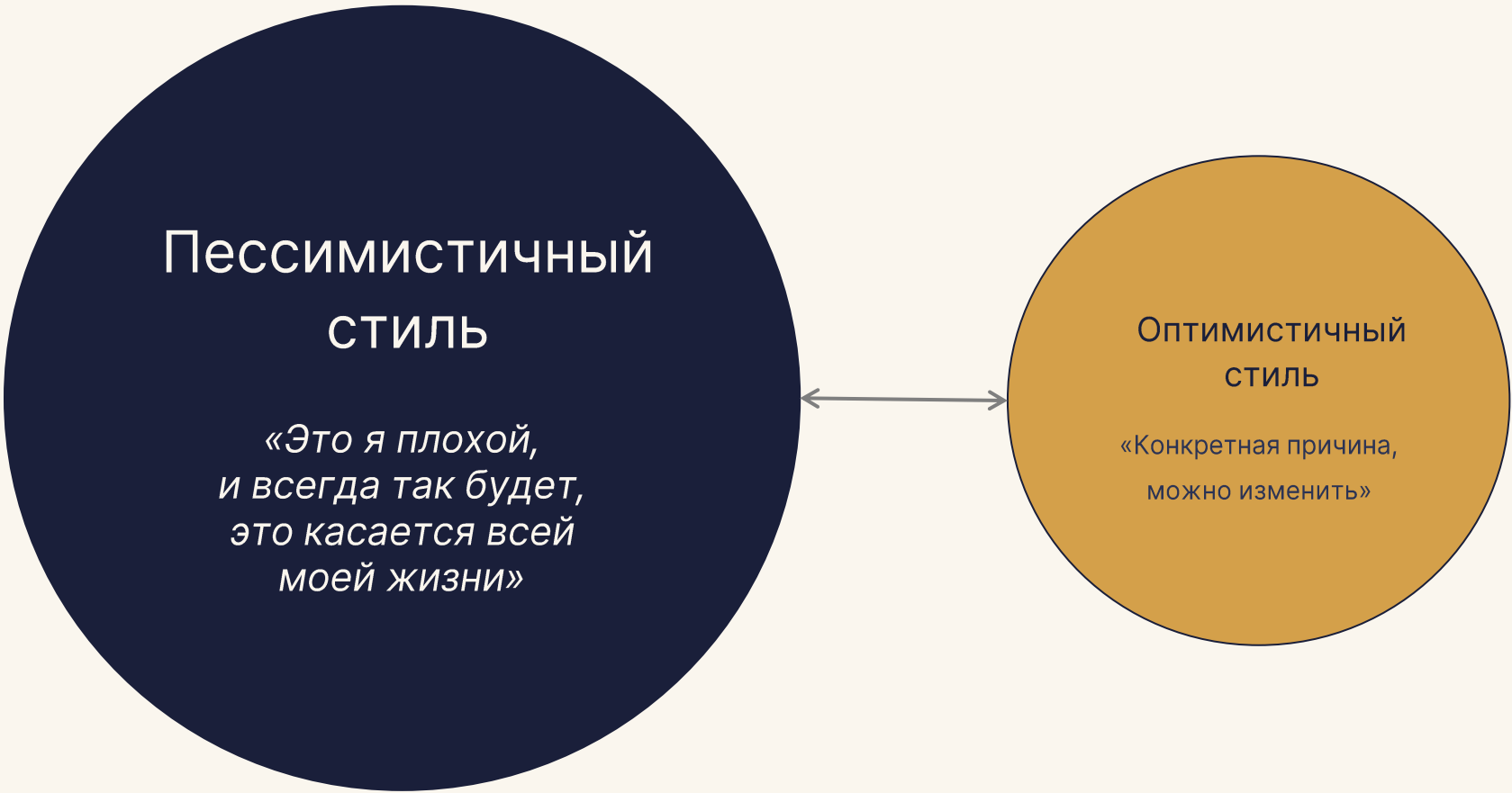
Поведение

Среда

Личность

Объяснительный стиль и атрибутивный оптимизм М. Селигмана

Все люди объясняют причины событий по-разному — через разные «потому что»



Пессимистичный	Оптимистичный
Внутренний («это я»)	Внешний («это ситуация»)
Стабильный («всегда так»)	Конкретный («в этот раз»)
Глобальный («везде»)	Локальный («здесь»)

«РЭПТ: как мы объясняем происходящее — через какие «потому что» — сильно влияет на силу и качество наших эмоций

Взаимосвязь модальностей



МЫСЛИ → ЭМОЦИИ

Интерпретация события запускает эмоциональную реакцию. Изменив мысль — меняем чувство

ЭМОЦИИ → ПОВЕДЕНИЕ

Тревога заставляет избегать, злость — атаковать. Эмоциональный фон определяет действия

ПОВЕДЕНИЕ → МЫСЛИ

Новый опыт действия дает мозгу новые данные и пересматривает убеждения

Точка входа — любая из трех

Изменение в одной запускает изменения во всех

БАЗОВАЯ МОДЕЛЬ АЛЬБЕРТА ЭЛЛИСА

Модель *ABC*

A

ACTIVATING EVENT

Активирующее событие

Факты. То, что произошло и что можно записать на видеокамеру — без оценок и интерпретаций.

ЧТО ПРОИЗОШЛО

B

BELIEFS

Убеждения

Ваш внутренний диалог, «горячие мысли», долженствования. Именно здесь рождается реакция.

ЧТО ВЫ ПОДУМАЛИ

C

CONSEQUENCES

Последствия и действия

Эмоции (гнев, тревога, стыд) и поведение (избегание, агрессия, оправдания).

ЧТО ВЫ СДЕЛАЛИ

ГЛАВНАЯ ИЛЛЮЗИЯ

~~A → C~~

≠

ПРАВДА

B → C

▪

Убеждения — фильтр реальности. И этот фильтр можно изменить.

МЕТОД АЛЬБЕРТА ЭЛЛИСА · 1913–2007

РЭПТ · модель *ABCDE*

1955 · РТ 1961 · РЭТ 1993 · РЭПТ

A ACTIVATING Активирующие события	B BELIEF Убеждения ✓ Рациональные логичные, обоснованные ✗ Иррациональные нелогичные, догматические	C CONSEQUENCE Реакция ✓ Адекватная ✗ Неадекватная	D DISPUTATION Оспаривание Критический разбор иррациональных идей	E EFFECT Результат Изменения в мышлении, эмоциях и поведении
---	---	---	---	---

РАСШИРЕННАЯ МОДЕЛЬ GABCDE

Ц (G) — А (A) — у (B) — П (C) — Д (D) — Э (E)

Ц G · GOAL Цель Чего я хочу достичь? Сохранить отношения, мотивировать команду, принять взвешенное решение.	А A · ACTIVATING Событие Голые факты без оценок. «Запись с видеокамеры».	у B · BELIEFS Убеждения Автоматические мысли, установки, «правила» о себе, других и мире.	П C · CONSEQUENCES Последствия Эмоции, телесные ощущения, действия или бездействие.	Д D · DISPUTE Диспут Критический анализ убеждений: логика? факты? помогает ли это цели?	Э E · EFFECTIVE Эффективная позиция Новое реалистичное убеждение, которое ведёт к цели — не «позитивное», а правдивое мышление.

ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС

Обратная связь от акционера

РЕПЛИКА АКЦИОНЕРА

«Заключение слишком теоретическое. Кажется, вы не до конца понимаете наш бизнес. Я не могу принять решение на основании этого».



ВАРИАНТ А
Без инструментов КПТ/РЭПТ

Стыд, злость, тревога, беспомощность

Оправдания или агрессивная защита

Срыв на команду после встречи

Прокручивание ситуации всю неделю



ВАРИАНТ Б
С моделью Ц–А–У–П–Д–Э

Цель · сохранить отношения и доработать продукт

Факты отделены от интерпретаций — «запись с камеры»

Диспут устраняет катастрофизацию и долженствования

Эффективная позиция · «у меня есть задача»

ОТВЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ ИЗ ЭФФЕКТИВНОЙ ПОЗИЦИИ

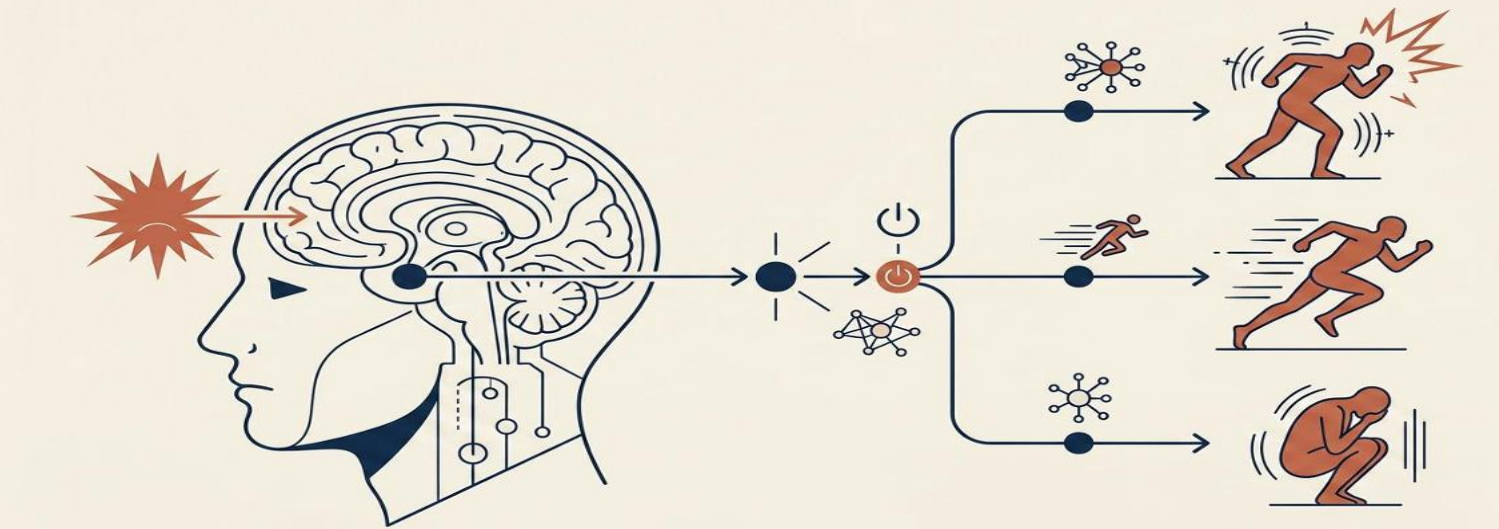
«Спасибо за обратную связь. Давайте уточним: чего именно не хватает для принятия решения? Больше сценариев? Конкретных рекомендаций по рискам и шагам? В течение двух дней покажем доработанную версию с учетом этого фокуса»

04

БЛОК ЧЕТВЕРТЫЙ

НЕЙРОБИОЛОГИЯ СТРЕССА

Путь угрозы в мозге



Уолтер Кэннон · 1920
Реакции «бей-беги-замри»



FIGHT

Бей

Агрессия, конфронтация, повышение тонуса,
готовность к действию

FLIGHT

Беги

Избегание, откладывание, учащённый пульс, поиск
выхода из ситуации

FREEZE

Замри

Оцепенение, «выключение» активности, высокое
внутреннее напряжение

ПОЧЕМУ КПТ РАБОТАЕТ НА УРОВНЕ КОРЫ МОЗГА

Перестройка нейронных цепей

01

Нормализация активности лобных долей

12-недельный курс КПТ снижает повышенную активность зон контроля внимания и эмоций до уровня здоровых людей

ЛОБНЫЕ ДОЛИ

02

Регуляция цепей подавления страха

Лобные доли эффективнее «гасят» чрезмерные реакции миндалевидного тела

МИНДАЛИНА

03

Синаптическая пластичность

КПТ формирует новые ассоциации и синаптические связи, конкурирующие со старыми паттернами страха

СИНАПСЫ

КЛЮЧЕВОЙ МЕХАНИЗМ

КПТ задействует ту же нейропластичность, которая закрепила старые стрессовые реакции — и перестраивает их

СЛЕДСТВИЕ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Чем выше стресс → тем больше опора на шаблоны → тем важнее тренировать осознанное мышление заранее

УПРАЖНЕНИЕ · САМООЦЕНКА

Оцените уровень своего знакомства

с КПТ и РЭПТ по **10**-балльной шкале после изучения блока

— ДО БЛОКА

ПО ШКАЛЕ 1–10 →

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

1 — ничего не знаю

10 — знаком и практикую

КПТ

Когнитивно-поведенческая терапия

РЭПТ

Рационально-эмоциональная поведенческая терапия

Что забираю с собой?



01

Наш мозг пластичен — деструктивные реакции это выученные паттерны, а не «характер»

02

Убеждения (В) — а не события (А) — порождают эмоции и поведение (С)

03

Модель Ц–А–У–П–Д–Э — инструмент самоуправления руководителя в реальных ситуациях

04

Стресс смещает мышление к шаблонам, КПТ тренирует кору мозга им противостоять

05

Дневник руководителя: практикуйте разбор ситуаций по ABC каждый день

*«Я такой человек» — это не диагноз, а
решение, которое можно пересмотреть*

Страх и цена избегания

Если вводный блок отвечал «как устроено моё мышление?»,
модуль «Я» отвечает:

Чего я боюсь и какую цену плачу за то, что прячусь от этого?

90%

наших решений (или не-решений) определяет фоновое
управленческое напряжение, которое мы не замечаем

3

типа страха, которые маскируются под
«ответственность» и «профессионализм»

4

тирана управленца — иррациональные установки,
которые управляют из-за кулис

ОНИ НЕ ЗВУЧАТ КАК «Я БОЮСЬ»

Три страха, которые носят маски

01

СТРАХ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ

Маска: *«Я должна проверить все сама»*

Перепроверка договора в десять вечера. Важный проект.

За этим — катастрофизация:

«Если ошибка пройдёт → акционер увидит → и тогда...»

Миндалевидное тело срабатывает быстрее коры

02

СТРАХ КОНФЛИКТА

Маска: *«Сейчас не лучшее время для разговора»*

Мы профессионально работаем с чужими конфликтами, своих избегаем как огня. Цена одного несостоявшегося разговора — два потерянных сотрудника, которые устали компенсировать

03

СТРАХ УЯЗВИМОСТИ

Маска: *«Руководитель не имеет права на слабость»*

Крепость из экспертности и контроля. Команда читает: здесь нельзя ошибаться, здесь нельзя не знать. И начинает прятать собственные ошибки от вас

Что общего у трех страхов?

Они невидимы для того, кто их переживает. Страх надевает маску рациональности — поэтому его так сложно поймать

ДНЕВНИК РУКОВОДИТЕЛЯ · 1–2 МИН НА ШАГ

Диагностика собственного страха

ТОЛЬКО ДЛЯ СЕБЯ

Ц

ЦЕЛЬ

Чего я на самом деле хочу? Не «чтобы всё разрешилось» — конкретно, проверяемо через месяц

А

АКТИВИРУЮЩЕЕ СОБЫТИЕ

Только факты — то, что зафиксирует видеокамера. Без оценок, без интерпретаций

У

УБЕЖДЕНИЯ

Запиши «горячие мысли» дословно. Что из этого факт, а что — твоя интерпретация?

П

ПОСЛЕДСТВИЯ

Эмоции что чувствуешь — 2–3 слова

Тело где это живет: горло, грудь, плечи

Поведение что делаешь / не делаешь

ИРРАЦИОНАЛЬНЫЕ УБЕЖДЕНИЯ СВОДЯТСЯ К ЧЕТЫРЕМ КАТЕГОРИЯМ

Четыре тирана управленца

«Не вещи расстраивают нас, а
наши суждения о них». —
Эпиктет

I

Долженствование

«должен» · «обязан» · «не имею права»

- к себе
- к другим
- к миру

II

Катастрофизация

«ужасно» · «всё рухнет» · «непоправимо»

- цепочка «и тогда...»
- оборона вместо развития

III

Низкая фрустрационная толерантность

«не вынесу» · «невыносимо» · «нет сил»

- «не могу» vs «не хочу»
- паралич действия

IV

Глобальная оценка

«я плохой» · «он безответственный» ·
«команда токсичная»

- метка вместо анализа
- приговор вместо решения

ТИРАН ПЕРВЫЙ

Долженствование

К СЕБЕ

«Я должна всегда быть на высоте. Я обязана знать ответ. Я не имею права на ошибку»

Не совершенство — а хроническое напряжение. Каждое совещание становится экзаменом на право существования

К ДРУГИМ

«Сотрудник должен понимать с полуслова. Команда должна быть мотивированной без напоминаний»

Реальность отказывается подчиняться — и каждый раз вы испытываете гнев, разочарование, бессилие

К МИРУ

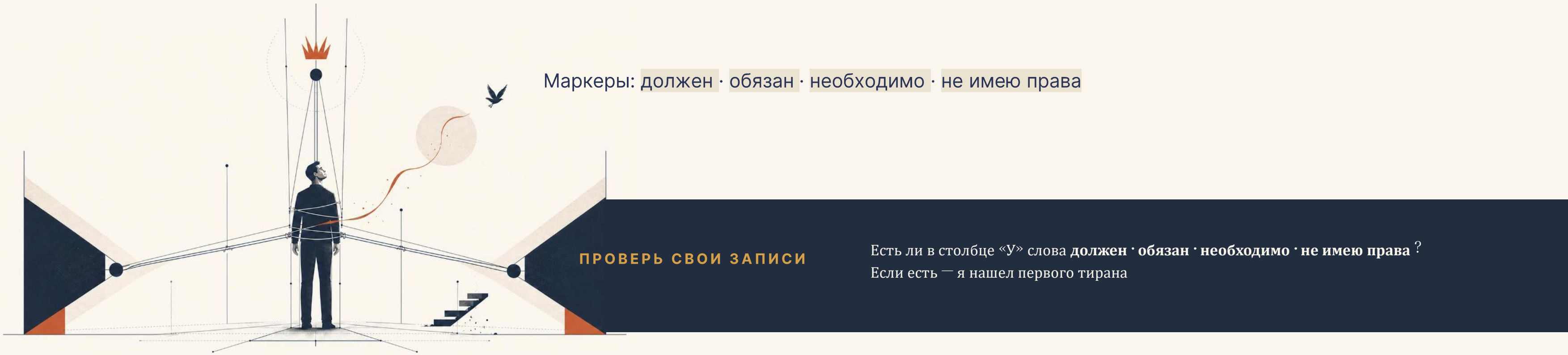
«Все должно быть справедливо. Если я делаю работу хорошо, результат обязан быть соответствующим»

Юристы особенно подвержены, т.к. вся профессия построена на идее справедливости — но мир регулярно её нарушает

Маркеры: должен · обязан · необходимо · не имею права

ПРОВЕРЬ СВОИ ЗАПИСИ

Есть ли в столбце «У» слова **должен · обязан · необходимо · не имею права** ?
Если есть — я нашел первого тирана





ТИРАН II · ЦЕПОЧКА «И ТОГДА...»

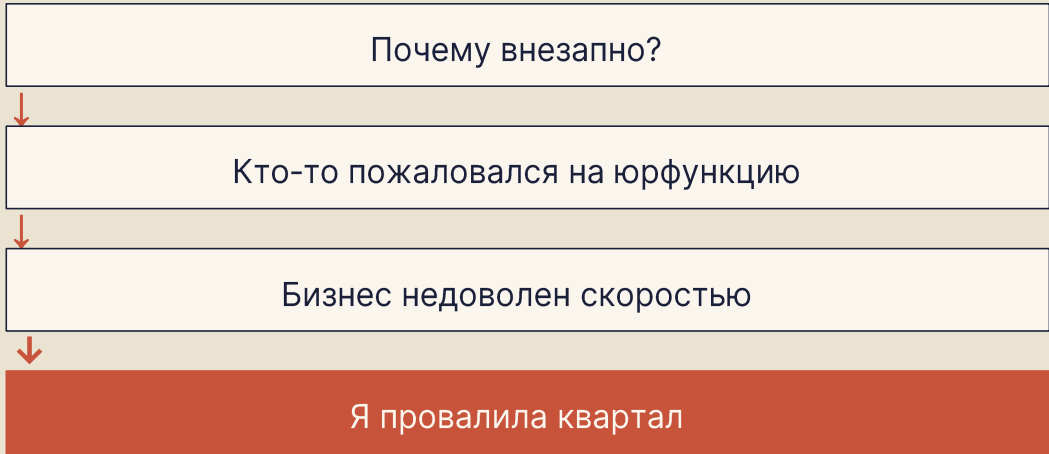
Катастрофизация



КЕЙС · ПЯТНИЦА, 18:43

«Добрый день. В понедельник в 9:00 генеральный хотел бы переговорить. Подтвердите».

Без темы · без контекста · без намека



РЕАЛЬНОСТЬ · ПОНЕДЕЛЬНИК, 9:00

«Хочу, чтобы юридическая функция подключилась к новому проекту. Какие ресурсы нужны?»

Потеряны: выходные, сон, нервы команды

«Страх защищает от того, что Я вижу
А, тревога — от того, чего Я не вижу»

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КАТАСТРОФИЗАЦИИ

Решения из обороны, а не из развития

«Нет» там, где можно сказать «давайте попробуем»

Команда работает на минимизацию рисков, а не на результат



ТИРАН ТРЕТИЙ

Не выдержу Невыносимо

РЕАЛИСТИЧНО

«Мне это неприятно»

VS

ИРРАЦИОНАЛЬНО

«Я этого не выдержу»

РЕАЛИСТИЧНО

«Это трудно»

VS

ИРРАЦИОНАЛЬНО

«Это невыносимо»

Действительно невыносимо — или мне просто очень некомфортно?

Действительно не могу — или не хочу, потому что трудно?

Разница между ответами — это разница между жертвой обстоятельств и руководителем, который выбирает действовать в условиях дискомфорта

Систематическое преувеличение невыносимости дискомфорта и преуменьшение собственной способности с ним справиться

Не оценка ситуации — а убеждение, что я не способен ее пережить



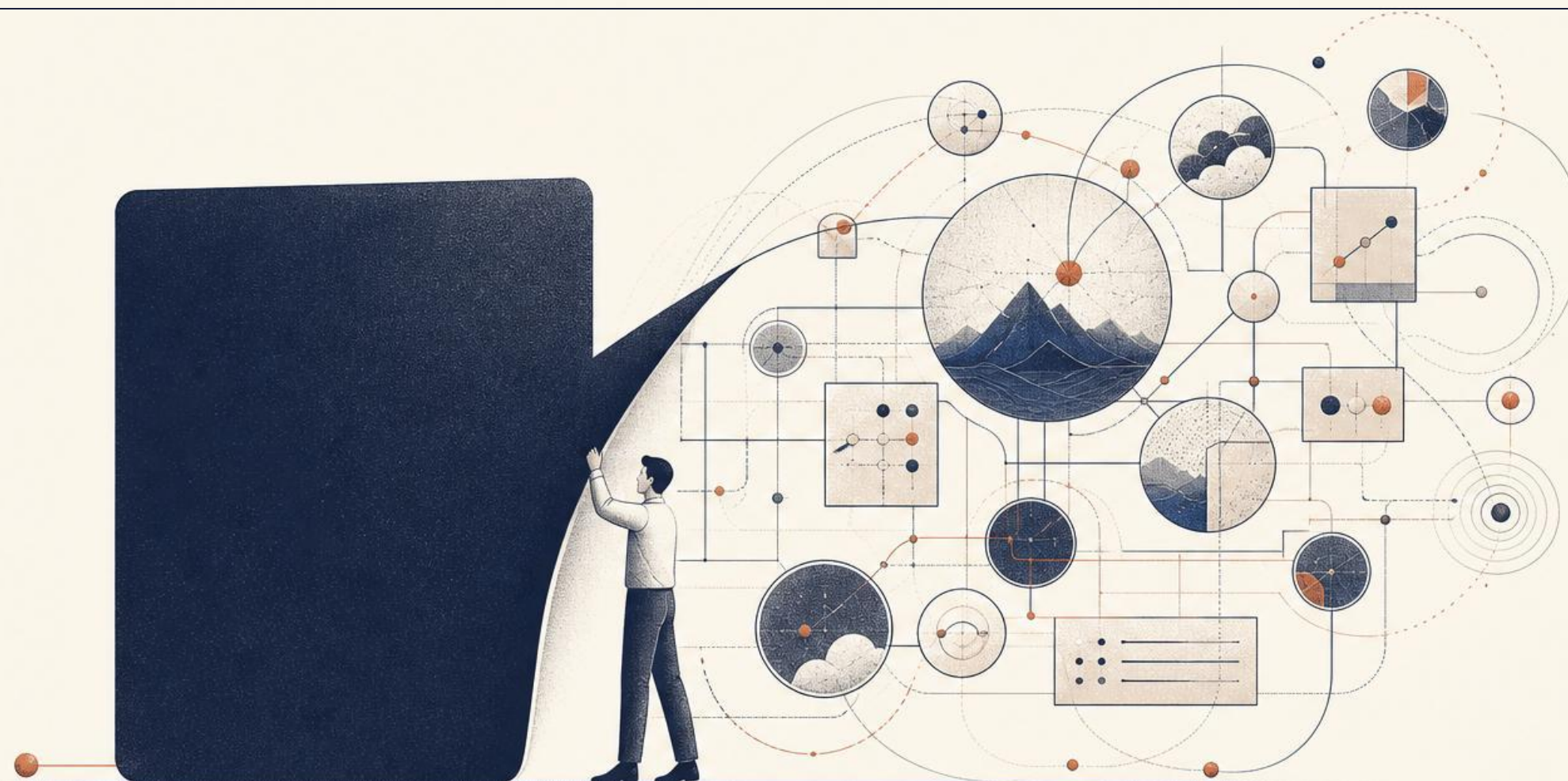
IV

ТИРАН ЧЕТВЕРТЫЙ

Глобальная оценка

Бьет не по ситуации — по личности.

Метка вместо анализа. Приговор вместо решения.



«Я плохой руководитель»



«Я допустил ошибку в этой ситуации. Мне не хватило информации»

ОЦЕНКА СЕБЯ

«Он безответственный»



«Он не выполнил эту задачу в срок. Разберемся, почему»

ОЦЕНКА ДРУГОГО

«У нас токсичная команда»



«В команде есть нерешенный конфликт между двумя сотрудниками»

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ

Ловушка ясности

Глобальная оценка дает ощущение: «я наконец-то понял, в чём дело». Но эта ясность — ложная. Если человек «безответственный» — с ним нечего обсуждать, его нужно увольнять или терпеть. А если он не выполнил конкретную задачу — можно разобраться. **Метка закрывает путь к решению**

ВОЗЬМИ «ГОРЯЧУЮ МЫСЛЬ» ИЗ СТОЛБЦА У · ПРОПУСТИ ЧЕРЕЗ ТРИ ФИЛЬТРА

Три фильтра диспута

ЦЕЛЕВОЕ УБЕЖДЕНИЕ

«Если я не проконтролирую каждый этап — результат будет провальным»

01

Логика

Это убеждение логично? Нет ли скачка от частного к глобальному? Не подменяю ли «иногда» на «всегда»?

Один сбой → «всегда провал»? Это сверхообщение. Случаи, когда не проверяла и все было в порядке — мозг их не запомнил

02

Факты

Есть ли доказательства? Сколько раз страх реально сбывся, а сколько — оказался напрасным?

Контроль не нашел ничего критичного — он просто дал ощущение безопасности. Ощущение, но не безопасность

03

Функциональность

Помогает ли это убеждение достичь моей цели в столбце Ц?

Цель: «Команда, которой я доверяю».
Контроль удерживает в операционке, лишает команду роста. Может быть верно — но не помогает. Этого достаточно, чтобы пересмотреть

Главный фильтр для нас — третий

Юристы привыкли к логике и фактам. Но убеждение может быть логичным и подтвержденным — и при этом деструктивным. Вопрос не в том, верно ли оно, а в том, ведет ли оно туда, куда вы хотите прийти

ФИНАЛЬНЫЙ ШАГ МОДЕЛИ

Не позитивное мышление — *функциональная позиция*

ПРОВЕРЬ СВОЮ ФОРМУЛИРОВКУ

Звучит правдиво?

Не слишком мягко — как самоутешение?

Не слишком жестко — как новое долженствование?

СТАРАЯ ПОЗИЦИЯ · СЖИМАЕТ

«Если я не проконтролирую каждый этап — все рухнет»

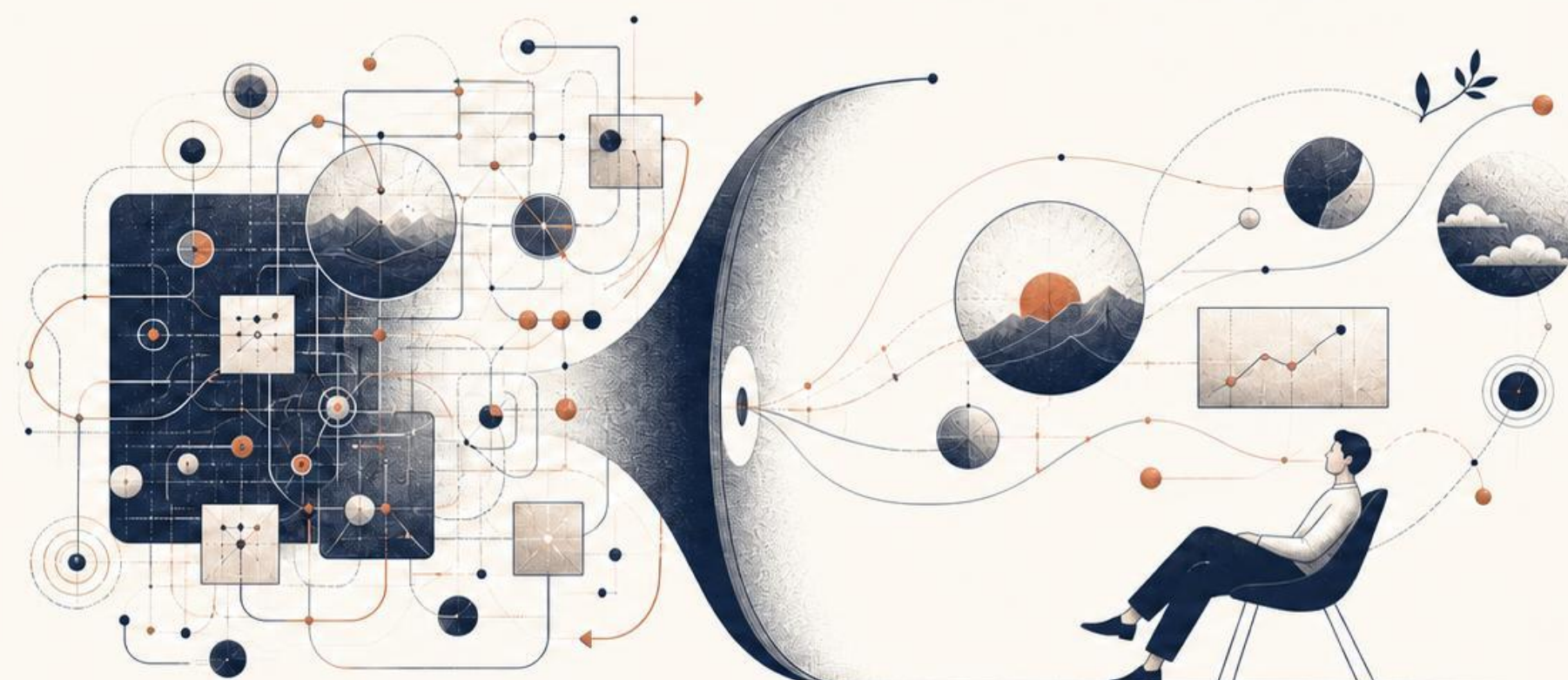
Гонит к столу в десять вечера. Ощущение, что вы атлант, держащий потолок. Шаг назад — и обрушится



ЭФФЕКТИВНАЯ ПОЗИЦИЯ · ОТКРЫВАЕТ ПРОСТРАНСТВО

«Я не обязана контролировать каждый документ. Моя задача — выстроить систему, в которой ошибки отлавливаются без моего участия. А если ошибка проходит — это сигнал к доработке системы, не приговор моей компетентности».

Уместное беспокойство, которое мотивирует строить процессы. А не неуместная паника, которая заставляет подменять собой команду.



МИНИМУМ ДЛЯ ЗАКРЕПЛЕНИЯ НОВОГО ПАТТЕРНА

21 день с дневником

21

НЕДЕЛЯ 01

Будет трудно

Будете забывать. «Сегодня ничего особенного не было». На самом деле было — вы просто не заметили.
Тренируйте внимание: напряжение, пульс, импульс отложить.

НЕДЕЛЯ 02

Станет легче

Начнете ловить «горячие мысли» в моменте. Между мыслью и реакцией появится зазор — крошечная пауза, в которой вы можете выбрать, как реагировать. **Этот зазор и есть свобода.**

НЕДЕЛЯ 03

Кора берет верх

Ситуации, которые раньше выбивали из колеи на полдня, вызывают короткое напряжение и отпускают. Кора эффективнее регулирует миндалевидное тело. Это нейропластичность в действии.

ПРАВИЛО

Одна ситуация за вечер

не три, не пять — та, что вызвала наибольшее напряжение

ЛУЧШЕ ТРЕНИРОВАТЬ

мелочи, а не крупное

когда придет серьёзная ситуация — модель включится полуавтоматически

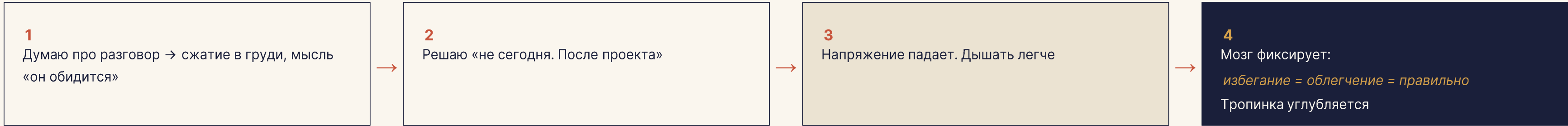
КОЛЛЕКЦИЯ ТИРАНОВ

3–4 «любимых»

через 21 день увидите свой паттерн — опознанный страх теряет половину власти

ОБЛЕГЧЕНИЕ — СЕЙЧАС. ПОСЛЕДСТВИЯ — ЧЕРЕЗ МЕСЯЦ, ПОЛГОДА, ГОД.

Цена избегания



УРОВЕНЬ I Цена для команды Низкий стандарт допустим — лучшие чувствуют несправедливость. Они уходят или ищут. Посредственные получают подтверждение: «здесь можно не стараться». Молчание формирует культуру	УРОВЕНЬ II Цена для вас лично Нерешённые проблемы превращаются в фоновое напряжение. Вы платите телом за то, что не решаете головой: бессонница, головные боли, шея, грудь, спина, вспышки на близких	УРОВЕНЬ III Цена для карьеры Иллюзия стабильности — пока накопленные проблемы не рванут одновременно. И тогда правду «потому что побоялась одного разговора» — не сказать
--	---	---

3 МИНУТЫ · ЗАКРЫТЫМИ ГЛАЗАМИ

Тело — система раннего предупреждения

Тело сигнализирует о страхе раньше, чем сознание оформит это в мысль. Это окно — несколько секунд до того, как включится «машина оправданий»

ЗАЧЕМ ЭТО НУЖНО

В следующий раз вы сможете сказать себе:
«Я знаю этот сигнал. Это не реальная опасность — это миндалевидное тело путает решение с нападением хищника. У меня есть выбор»



01

Сядьте удобно. Почувствуйте каждое соприкосновение со стулом. Три медленных вдоха-выдоха

02

Вспомните то решение, которое откладываете. Представьте, что принимаете его *завтра утром*

03

Пройдитесь от макушки к стопам. Что там сейчас?

Лоб *напряжен · расслаблен*

Челюсть *сжата · свободна*

Горло *открыто · ком*

Плечи *подняты · опущены*

Грудь *дышится · сдавлена*

Живот *мягкий · зажат*

Руки *расслаблены · сжаты*

04

Зафиксируйте 1–2 точки максимального напряжения. Запишите рядом с ситуацией. **Это ваши телесные маркеры — персональная сигнализация**

ДВЕ ОСИ × ДВА НАПРАВЛЕНИЯ

Архитектура EQ

	СЕБЯ	ДРУГИХ
ПОНИМАЮ	01 Самоосознание ПОНИМАЮ СЕБЯ Замечать эмоцию в моменте, называть ее точно, понимать, какая мысль ее запустила.	02 Социальная осознанность ПОНИМАЮ ДРУГИХ Считывать, что чувствует человек напротив. Эмпатия как навык, а не «я так понимаю людей».
УПРАВЛЯЮ	03 Саморегуляция УПРАВЛЯЮ СОБОЙ Влиять, не манипулируя. Удерживать конструктивный тон в разговорах, где напряжение зашкаливает. <i>Высший уровень EQ.</i>	04 Управление отношениями УПРАВЛЯЮ ДИНАМИКОЙ Влиять, не манипулируя. Удерживать конструктивный тон, где зашкаливает. <i>Высший уровень EQ.</i>

САМОСОЗНАНИЕ ≠ ИНТУИЦИЯ · ЭТО ТЕХНИКА

Три слоя самосознания

01 Распознать	«<i>Что я сейчас чувствую?</i>» Не «нормально», не «все ок». Точное название: раздражение, разочарование, бессилие, тревога, обида, стыд, гордость, благодарность.	2× снижение интенсивности эмоции при точном назывании. Лиза Фельдман-Барретт.
02 Понять	«<i>Откуда эта эмоция? Какая мысль ее запустила?</i>» Внешне может казаться, что эмоция — реакция на ситуацию. На самом деле — на интерпретацию. Между фактом и эмоцией всегда есть мысль, даже если вы ее не замечаете.	A → Y → П схема, которую вы уже знаете. Эмоция — это П. Найдите Y.
03 Принять	«<i>Имею ли я право это чувствовать?</i>» Юристы привыкли: эмоция = слабость. Принятие — не одобрение. Это согласие, что эмоция есть. <i>Только то, что признано, может быть управляемо.</i>	∅ подавленная эмоция не исчезает — она уходит в тело и в импульс

ГЛАВНОЕ НЕДОРАЗУМЕНИЕ ПРО УПРАВЛЕНИЕ ЭМОЦИЯМИ

Подавление $\neq$ управление

*Подавленная эмоция не исчезает.
Она просто прячется — и появляется в
неожиданном месте.*

ПОДАВЛЕНИЕ

*Делать вид, что эмоции нет.
«Возьми себя в руки». «Хороший руководитель не злится». «Соберись»*

- Выходит вспышкой на близких
- Уходит в тело: давление, спина, ЖКТ
- Срывается в самых неподходящих местах
- «Внезапная» вспышка — это «копилось две недели»

УПРАВЛЕНИЕ

*Признать → понять → выбрать форму выражения.
Не «не злиться», а «решить, что делать со злостью»*

- Признаю: «Я раздражена»
- Замечаю мысль за эмоцией
- Выбираю: высказать сейчас, через час или письменно
- Эмоция остается информацией, а не реакцией

*Эмоция — это сигнал,
а не команда*

Раздражение информирует: «здесь что-то нарушено». Тревога — «здесь возможен риск». Управление — это пауза между сигналом и реакцией.

САМАЯ ОПАСНАЯ ПУТАНИЦА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Эмпатия — не «я тебя понимаю»

Эмпатия — это присутствие.
Сочувствие — это выход из контакта.

СОЧУВСТВИЕ

«Бедная Аня, я тебя так понимаю»

Жалость · совет «надо было...» · попытка успокоить ·
обесценивание

Снимает напряжение у вас. Ане не помогает

ЭМПАТИЯ

«Я слышу, что тебе сейчас тяжело. Расскажи
подробнее».

Понимание без оценки · присутствие · паузы · уточняющие вопросы
Аня чувствует, что ее услышали. Это дает ей силы вернуться к проблеме.

СЛИЯНИЕ

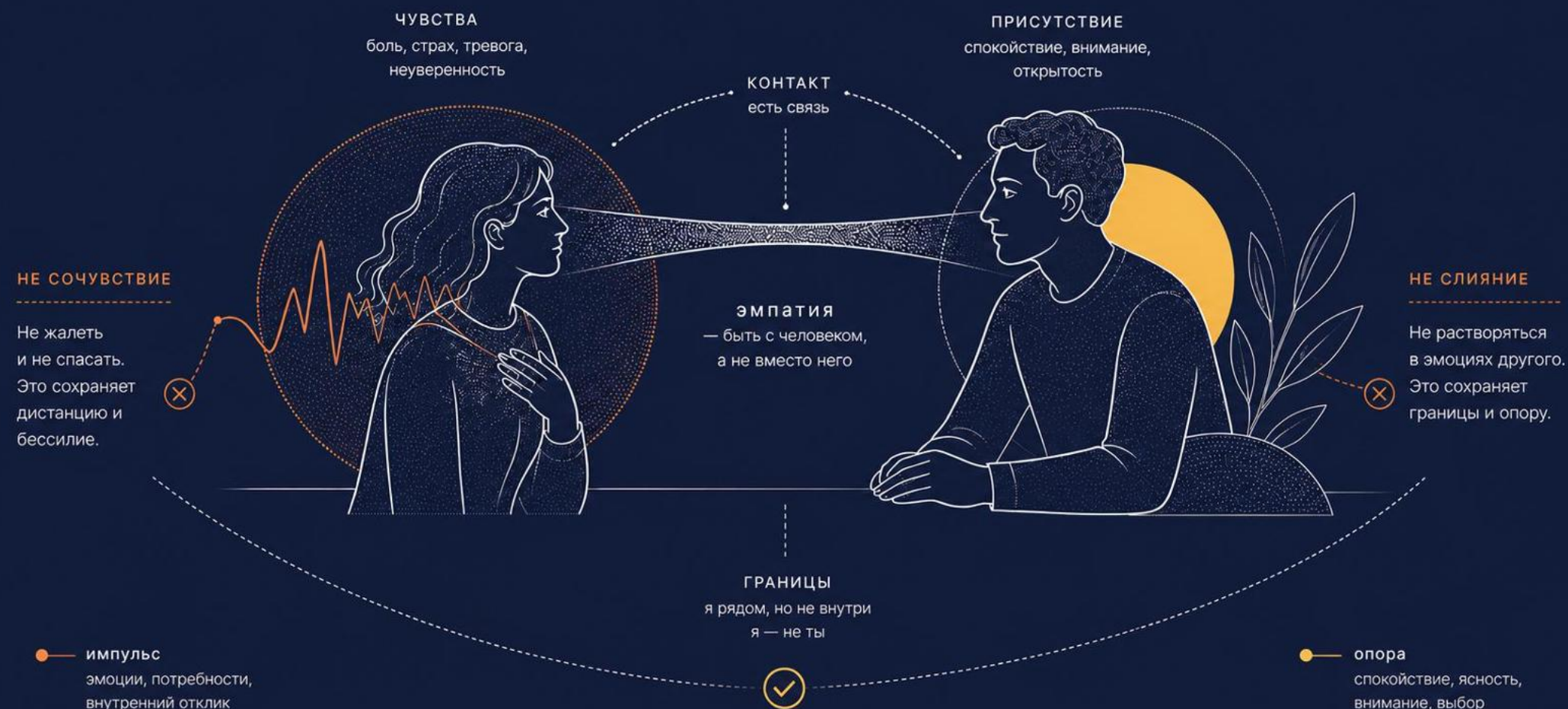
«Я тоже плачу вместе с тобой»

Полное растворение · потеря границ · перенос ее эмоций на
себя

Теперь нужно успокаивать вас обоих

СЛОЖНОСТЬ ПРОФЕССИИ

Юристы учат: «Не вовлекайся
эмоционально, работай с фактами».
Это спасает в работе с клиентом — и
калечит работу с командой.
Команде нужна **эмпатия**, а не клиент-
нейтральность



СОТРУДНИК НИКОГДА НЕ СКАЖЕТ ВАМ НАПРЯМУЮ

Приборная панель руководителя



Что вижу

Поза: открытая · закрытая · собранная

Лицо: микровыражения 0,1–4 сек

Контакт глаз: устойчивый · избегающий

Темп речи: ускорение · замедление



Что слышу

Слова и слова, которых нет

Паузы — где остановился

Интонация: ровная · напряженная

Тон: повышение в конце фраз



Что чувствую сам

Свою эмоцию рядом с человеком

Желание сократить разговор

Сжатие, тяжесть, легкость

Это и есть эмпатия



Что замечаю в динамике

Первый из говоривших / молчавших

Кто на кого смотрит при ответах

Кто кого перебивает / поддерживает

Где «провисает» энергия

ВНИМАНИЕ

Считывание — это гипотезы, не факты. Никогда не интерпретируйте сигнал в одиночку. **Спрашивайте:** «Я заметила, что ты замолчал. Это значит несогласие или ты обдумываешь?»

ТО, КАК СОТРУДНИК СВЯЗЫВАЕТ БЕЗОПАСНОСТЬ И БЛИЗОСТЬ, ПРОЯВЛЯЕТСЯ В РАБОТЕ

Четыре стиля привязанности — на работе

4x

~50%

Надежный



«Я опираюсь на себя и могу опереться на других»

Спокойно просит о помощи, прозрачно говорит о трудностях, не боится обратной связи. Самые удобные сотрудники — но их меньше, чем кажется.

~20%

Тревожный



«Мне нужно постоянное подтверждение, что все хорошо»

Часто пишет, ищет одобрения, болезненно реагирует на нейтральный тон. Молчание руководителя читает как недовольство. Боится критики.

~25%

Избегающий



«Я лучше один. Близость = угроза»

Дистанцируется при сложностях. Не просит помощи. Информировать постфактум. Избегает откровенных разговоров. На стресс — закрывается.

~5%

Дезорганизованный



«И хочу, и боюсь близости»

Просит помощи и тут же её отвергает. Тянется и отталкивает. Контрастные реакции. Самый сложный стиль — нужна особая стабильность.

**Моя задача — не
«исправить» стиль**

Стиль привязанности формируется в раннем детстве — мы его не переделаем и не должны. Наша задача — **создать предсказуемую среду**, в которой каждый стиль может работать. Тревожному — давать обратную связь чаще. Избегающему — не давить на близость, ценить результат. Любой стиль становится «надежным» в стабильной среде.

БЕЗ МАНИПУЛЯЦИИ, БЕЗ ДАВЛЕНИЯ, БЕЗ ИЗБЕГАНИЯ

Три опоры здорового влияния

01

Доверие

Человек верит, что вы видите его интересы — не только свои.

Слово держится

Решения объясняются

Прوماхи признаются

02

Ясность

Человек понимает, чего вы хотите и почему. Без догадок.

Цель сформулирована

Критерий успеха обозначен

Контекст «зачем» дан

03

Забота

Человек чувствует — вам не все равно, что с ним происходит.

Вопрос «как ты?» — настоящий

Сложности замечаются

Перегруз отслеживается

Доверие × Ясность × Забота = Влияние без манипуляции

Уберите любую опору — вместо влияния получите давление, путаницу или иллюзию.

ТРЕНИРУЙТЕ СЧИТЫВАНИЕ НА БЕЗОПАСНОМ МАТЕРИАЛЕ

Домашнее задание × два фильма

10–14 ДНЕЙ

Смотрим. Ставим на паузу. Вглядываемся в лица героев, в позу, в темп речи и так далее. Угадываем эмоцию *раньше*, чем герой ее произнесет. Фиксируем в дневнике руководителя.

I



«Дьявол носит Prada»

Портрет руководителя с безупречной экспертизой и нулевым эмоциональным интеллектом. Миранда — живая иллюстрация всех четырех тиранов: долженствование, катастрофизация, глобальная оценка. Подавление вместо управления. Команда выживает — не растет.

Фокус: какой тиран управляет Мирандой — и какую культуру это создаёт вокруг нее

II



«Тед Лассо»

Нет экспертизы — есть высокий EQ. Тед не прячется за маской всезнайки, говорит «я не знаю» — и это укрепляет доверие, а не разрушает авторитет. Команда меняется не потому что он заставляет — а потому что моделирует другой способ быть.

Фокус: как Тед считывает эмоции команды — и что люди усваивают через его поведение, а не слова

Что забираю с собой?



06

Мой стиль привязанности виден команде раньше, чем я его замечаю сам(а)

07

Хранить эмоцию в теле — не терпение, а накопление реакции

08

Эмпатия — профессиональный навык руководителя, а не черта характера

09

Среда важнее мотивации. Поведение меняется через условия, а не призывы

10

Управленческая зрелость — это умение быть с эмоцией, не теряя контакта с задачей

«Осознанность в управлении начинается с момента, когда я перестаю путать импульс с решением.»