



ВАЛЕРИЙ ГУТ

# АДАПТИВНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

ПУТЬ К ВНУТРЕННЕЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Валерий Гут

**Адаптивный интеллект — путь  
к внутренней устойчивости**

«Автор»

2026

**Гут В. В.**

Адаптивный интеллект — путь к внутренней устойчивости /  
В. В. Гут — «Автор», 2026

Эта книга посвящена адаптивному интеллекту (AQ) — способности человека извлекать пользу из перемен, сохранять внутреннюю устойчивость без потери идентичности и осознанно формировать свою траекторию в мире усиливающейся неопределенности. Автор первым в России и СНГ системно начал исследовать и развивать психологическую концепцию адаптивного интеллекта как научное и практическое направление. Он рассматривает AQ как систему развиваемых психологических механизмов — своего рода «иммунитет» психики, который позволяет не просто справляться со стрессом, а превращать лимон в лимонад. Книга соединяет научный подход, практические инструменты и вдохновляющие примеры, показывая: адаптивность — это не приспособленчество, а новый подход в стратегии саморазвития в XXI веке. Материалы представлены в авторской редакции. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Гут В. В., 2026

© Автор, 2026

# Содержание

От автора	5
Почему сегодня $AQ > IQ + EQ$ ?	8
1.1 Главные задачи интеллекта	8
1.2 Горе от ума, или что (не) дает нам IQ	11
1.3 Недостающее звено XX века, или EQ как спасательный круг	15
1.4 Сила AQ	21
Эволюция AQ	25
2.1 AQ у животных	25
2.2 Как труд сделал из обезьяны человека, а AQ позволил ему дойти до XXI века	28
2.3 Новая модель AQ	31
Составляющие AQ	36
3.1 Жизнестойкость	36
Конец ознакомительного фрагмента.	38

# Валерий Гут

## АДАПТИВНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ — ПУТЬ К ВНУТРЕННЕЙ УСТОЙЧИВОСТИ

### От автора

*Есть одна иллюзия, которая особенно болезненно рушится в XXI веке.*

*Иллюзия предсказуемой стабильности.*

*Мы выросли с убеждением, что ко всему можно подготовиться заранее, желательно прямо со школы, откуда мы выйдем с высоким IQ. А дальше нужно всего лишь получить высшее образование, хорошую работу и встретить своего человека — вот тогда жизнь будет как песня.*

*Но реальность оказалась иной.*

*Пандемия, экономические турбулентности, технологические скачки — все это показало: интеллект в его классическом понимании (когда мы считаем его обладателя очень умным человеком) сам по себе не защищает. Эмоциональная зрелость — куда более выгодный, но тоже недостаточный ресурс.*

*Меня, как психолога и исследователя с 20-летним стажем, всегда занимал вопрос: почему одни люди в условиях неопределенности теряют, а другие — находят в себе неожиданные ресурсы? Почему для кого-то кризис становится точкой безвозвратных потерь, а для кого-то — точкой роста?*

*Мы проживаем эпоху, в которой привычные опоры перестают работать. Профессии исчезают быстрее, чем мы успеваем закончить целевую университетскую программу. Технологии развиваются стремительнее, чем психика человека успевает к ним адаптироваться. Горизонт планирования схлопывается. Будущее больше не обещает стабильности — оно требует готовности к переменам. Прекрасное далеко стало все-таки жестоким...*

*На протяжении XX века мы верили в силу знаний — силу IQ. В конце столетия сделали ставку на эмоциональную зрелость — EQ. Но XXI век поставил нас перед иной задачей: недостаточно быть умным и недостаточно быть эмоционально зрелым. Нужно уметь одновременно перестраивать и создавать себя без потери идентичности, без саморазрушения и липкого душевного поражения от вынужденной подстройки под обстоятельства.*

*Хорошо помню тот день, когда президент объявил о начале пандемии. Я пришел в офис — и понял, что пространство может быть пустым не только физически, но и эмоционально. За его стенами — растерянность, тревога, ощущение потери контроля. Внутри — редкая, непривычная тишина. Тогда с новой силой встали вопросы:*

**Почему одни люди в кризисе сжимаются и прячутся в свой панцирь, а другие — масштабируются?**

**Почему для кого-то перемены становятся травмой, а для кого-то — импульсом развития?**

**Почему одинаковые обстоятельства приводят к совершенно разным жизненным траекториям двух разных людей?**

*Ответы постепенно начали складываться в концепцию адаптивного интеллекта.*

*Когда в нашем Институте Адаптивного Интеллекта мы приступили к системному изучению этого феномена, нас интересовало не просто поведение человека в стрессовой ситуации. Нас интересовал более глубокий уровень — сами механизмы, которые это обеспечивают. Что происходит внутри психики, когда она сталкивается с неопределенностью? Какие внутренние структуры позволяют сохранить целостность? Какие процессы обеспечивают не только выживание, но и развитие?*

*Стало ясно: адаптивный интеллект (AQ) — это не врожденный дар и не интуитивная «гибкость характера». Это принципиально новая операционная система для нашего мозга, в которой постоянно перестраиваются алгоритмы применения навыков и психологических механизмов. Да, их можно осознанно развивать, укреплять и превращать в устойчивые внутренние ресурсы, которые постоянно обновляются при соприкосновении с внешней средой.*

*AQ можно также обозначить как внутренний навигатор, который помогает принимать решения в условиях неопределенности и сохранять целостность, когда вокруг постоянно меняются правила игры. Помните: «Маришут перестроен!»*

*На страницах книги вы встретите истории выдающихся личностей: от Шейха Зайда, который превратил пустыню в самый дорогой оазис в мире, до Илона Маска, чья жизнь — сплошной эксперимент по внедрению адаптивного интеллекта. Почему эти истории здесь?*

*Потому что AQ — это не абстрактная теория, а живой инструмент для реальной жизни. Биографии знаковых фигур иллюстрируют ключевые компоненты адаптивного интеллекта на конкретных примерах. Каждая история размещена после главы, где описывается соответствующая составляющая AQ — будь то жизнестойкость, любопытство или целостность. Эти нарративы — мощный инструмент для читателя: они делают абстрактные концепции осязаемыми, мотивируют на практику и демонстрируют, что высокий AQ — не привилегия гениев, а потенциал каждого человека.*

*Эта книга родилась из наблюдений за тысячами людей: от топ-менеджеров, теряющих почву под ногами в кризисах, до обычных семей, переезжающих в новые страны в поисках лучшего. Из работы с командами в условиях кризиса и из личного опыта проживания неопределенности.*

*Эта книга — не сборник быстрых решений, а предложение нового подхода в восприятии жизни. Не подстраиваться под мир, а настраиваться на него.*

*Здесь нет волшебных формул и универсальных рецептов успеха. Речь идет о более фундаментальном — о том, как устроена психика человека в эпоху перемен. Как формируется жизнестойкость. Откуда берется способность видеть возможности там, где другие видят угрозы. Почему скорость реакции становится конкурентным преимуществом. И как научиться не просто приспосабливаться к среде, а формировать ее под свои цели и задачи.*

*Адаптивный интеллект — это не только индивидуальный, но и групповой ресурс. Это стратегическое преимущество организаций, обществ и государств. В эпоху быстрых трансформаций выигрывают те системы, которые умеют учиться, переосмысливать опыт и корректировать курс без сделок с совестью.*

*С чего начал человек — наука спорит до сих пор, а вот чем он продолжается в XXI веке?*

*Его способностью выдерживать неопределенность.*

*Его умением видеть в переменах не только угрозу, но и пространство возможностей.*

*Его готовностью не ждать стабильности, а создавать устойчивость внутри себя.*

*Я приглашаю вас к еще более глубокому исследованию того, что такое интеллект, — научному и одновременно глубоко личному. К размышлению о том, какие проблемы ждут тех, кто продаст свой живой интеллект (душу) интеллекту искусственному.*

*И к практическому шагу: начать развивать в себе то состояние, которое обещает быть важнейшим дополнительным ресурсом ближайших десятилетий в мире постоянных перемен.*

*Будущее не станет проще, проблем не станет меньше, но именно в нашей власти довести свою психологическую устойчивость до паритета.*

**Валерий Гут,**

*основатель Института Адаптивного Интеллекта,  
кандидат психологических наук*

# Почему сегодня $AQ > IQ + EQ$ ?

## 1.1 Главные задачи интеллекта

Мы должны научиться жить  
в условиях неопределенности.

**Герд Гигеренцер,**  
немецкий психолог

«Большинство чаек не утруждают себя изучением чего-то большего, чем элементарные основы полета. Отлететь от берега на кормежку и вернуться — этого вполне достаточно. Ведь для большинства имеет значение не полет, но только лишь еда. Но для Чайки по имени Джонатан Ливингстон важен был полет. А еда — это так... Потому что больше всего на свете Джонатан любил летать»<sup>1</sup>. Ричард Бах прекрасен в своей иносказательности. Мы узнаем себя в этой возне за рыбы потроха и понимаем, что даже если рискнуть и выглянуть за рамки дозволенного, стоит лишь попробовать открыться чему-то новому, как тебя обязательно обвинят в «попрании достойных традиций добропорядочного семейства чаек». Неужели наши возможности, таланты и умения даны лишь для того, чтобы закрывать базовые потребности и довольствоваться тем, что есть? Ричард Бах с этим не согласен: «Не верь глазам своим. Ибо глазам видны лишь ограничивающие нашу свободу окопы. Чтобы рассмотреть главное, нужно пользоваться пониманием. Ты все знаешь, необходимо только понять это. И тогда сразу станет ясно, как летать...»

Человек отличается от животного в первую очередь своей разумностью — он способен осознавать себя, правильно воспринимать и анализировать то, что его окружает. Это ключевой критерий развитого интеллекта. И, несмотря на латинские корни («intellectus» трактуется как «разумение, восприятие, понимание»), сегодня это слово чаще означает «способность к познанию». Но это определение включает в себя еще и социальные, и эмоциональные составляющие: память, мышление, восприятие, представление, ощущение, воображение и т.д. Как пишет известный американский социолог Линда Готтфредсон: «Интеллект — это очень общая умственная способность, которая, среди прочего, включает в себя способность рассуждать, планировать, решать проблемы, мыслить абстрактно, понимать сложные идеи, быстро учиться и учиться на собственном опыте»<sup>2</sup>.

Как правило, когда поднимается вопрос об интеллекте, то в первую очередь вспоминаются тесты для измерения IQ, предложенные Альфредом Бине и усовершенствованные Вильямом Штерном и Гансом Айзенком. Они быстро набрали популярность, но по факту измеряли только вербальные и логико-математические способности человека, то есть рассматривали лишь некоторую часть, а не весь интеллект. Дискуссия между учеными, продолжавшаяся несколько десятилетий, так и не позволила сформулировать однозначный ответ на вопрос о том, сколько же на самом деле существует интеллектов, и постепенно стала выходить за пределы предметного поля когнитивной психологии. «В работах Г. Айзенка наравне с «психометрическим» фигурируют «биологический» и «социальный» интеллект, Г. Гарднер в теории «множества интеллектов» описывает широкий перечень независимых типов интеллекта...»<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Бах Р. «Чайка по имени Джонатан Ливингстон», 1970 г.

<sup>2</sup> Готтфредсон Л. «Основные научные данные об интеллекте», 1997 г.

<sup>3</sup> Холодная М.А. «Психология интеллекта», 2002 г.

Согласно Гарднеру, вместо единого интеллекта у человека присутствуют несколько различных интеллектуальных способностей, которые влияют на развитие друг друга. Так, например, лингвист владеет словами и языком, а люди с логико-математическим складом ума обладают навыками логики и рассуждений. Множественный интеллект видно в школе: к примеру, у ученика, который не может написать связный абзац, но решает сложную головоломку, или у того, кто настойчиво стучит карандашом, потому что «это помогает ему думать». В своей книге Гарднер выделяет восемь типов интеллекта<sup>4</sup>:

**Музыкальный.** Способность воспринимать информацию на слух, играть на музыкальных инструментах, петь и сочинять мелодии.

**Вербальный.** Усвоение текста и изучение языков.

**Межличностный.** Высокая эмпатия, работа в команде, налаживание крепких социальных связей.

**Телесно-кинестический.** Этим людям важна окружающая обстановка, тактильный контакт и свобода для движений.

**Визуально-пространственный.** Воображение, ориентирование в пространстве, легкость в восприятии и запоминании изображений.

**Логико-математический.** Анализ и обработка информации в числах, графиках, таблицах и диаграммах.

**Внутриличностный.** Анализ своих чувств, эмоций и действий. Интровертность.

**Натуралистический.** Изучение и понимание природы, окружающей среды, исследования и эксперименты.

Основная идея Гарднера в том, что эти интеллекты автономны — между ними нет связи или она очень слабая. Обычно у человека хорошо развиты несколько типов интеллектов, но некоторые из них могут сильно отставать от «главных». Из-за этого люди, которые блестяще показывают себя в одной дисциплине, порой не всегда в состоянии освоить даже школьную программу в другой.

В конце девяностых — начале нулевых широкую известность получил «эмоциональный интеллект», благодаря работам журналиста Дэниела Гоулмана. Наиболее распространенная модель эмоционального интеллекта принадлежит Майеру, Саловею и Карузо, которые определяют EQ как тип социального интеллекта, включающий в себя способность к тому, чтобы отслеживать собственные и чужие эмоции, различать их, а также использовать эту информацию, чтобы направлять свои мысли и действия. Но пандемия обнажила слабые места EQ.

Помимо социальных и эмоциональных свойств интеллекта многие ученые придавали большое значение его адаптационным возможностям. Например, немецкий психолог Вильям Штерн называл интеллектом общую способность приспосабливаться к новым жизненным условиям. А британский ученый Майкл Полани относил интеллект к одному из способов приобретения знаний. Но первым о связи интеллекта и адаптации начал писать швейцарский психолог Жан Пиаже: «Интеллект для нас есть определенный конечный пункт, а в своих истоках он неотделим от сенсомоторной адаптации в целом, так же как за ее пределами — от самых низших форм биологической адаптации»<sup>5</sup>. Он объяснял, что развитый интеллект проявляется в универсальной адаптивности, в достижении «равновесия» человека и окружающей среды.

Понятие адаптивного интеллекта вводит американский профессор и психолог Роберт Стернберг. Он определяет его как умственную деятельность, направленную на адаптацию, выбор и формирование среды, и включающую в себя набор навыков, отношений и поведения,

---

<sup>4</sup> Гарднер Г. «Переосмысление интеллекта: множество интеллектов в XXI веке», 1999 г.

<sup>5</sup> Пиаже Ж. «Психология интеллекта», 2004 г.

основанных на креативном, аналитическом, практическом мышлении и мудрости<sup>6</sup>. По сути это способность человека принимать оптимальные решения в рамках заданного контекста внутренних и внешних ограничений, преодолевать возникающие трудности, быть адекватным и гибким, при этом оставаясь собой. Иначе говоря, находить выход там, где его не видят другие.

Адаптивный интеллект позволяет не просто быстро перестроиться и действовать в непредвиденных обстоятельствах, но и самим создавать изменения и запускать процессы, которые приведут к положительным переменам. Один из евангелистов идеи адаптивного интеллекта, основатель американской компании «Adaptive Intelligence Consulting» Гари Култон объясняет концепцию AQ так: «Мы принимаем лучшие решения, когда задействуем наше сердце, творчество и анализ и, наконец, наше мужество и мотивацию. Я называю это “путь адаптивного интеллекта”». Он указывает на то, что это понятие объединяет сразу несколько типов мышления. Гари Култон уверен в том, что AQ включает в себя ментальный интеллект (IQ), эмоциональный (EQ) и позитивный (PQ).

Почему из всех видов интеллектов именно IQ и EQ приобрели, а затем утратили свою популярность, рассмотрим подробнее в следующих главах.

---

<sup>6</sup> Стернберг Р. «Адаптивный интеллект: его природа и значение для образования», 2021 г.

## 1.2 Горе от ума, или что (не) дает нам IQ

Человек он умный, но чтоб умно  
поступать — одного ума мало.

**Федор Достоевский,**  
русский писатель

В 1824 году российский дипломат Александр Грибоедов публикует на страницах альманаха «Русская Талия» самое знаменитое свое творение, первую русскую комедию — «Горе от ума». Задумал он ее в Персии, первые два действия написал в нынешнем Тбилиси, а завершил уже в Петербурге. Вот как он сообщал кратко, о чем она: «Девушка сама по себе не глупая предпочитает дурака умному человеку».

Произведение имеет оглушительный успех и растаскивается народом на цитаты. Высмеивающий и остросоциальный слог автора не оставляет равнодушными мыслителей, литераторов и критиков. По частоте цитирования Грибоедов опередил, наверное, всех русских классиков, включая даже прежнего чемпиона Крылова со своими баснями.

А был ли главный герой, Чацкий, действительно умным? Формально, да. Современники, однако, расходились в мнениях на этот счет. Первым в уме Чацкому отказал Пушкин, писавший Петру Вяземскому: «Чацкий совсем не умный человек, но Грибоедов очень умен»<sup>7</sup>. И более подробно раскрыл свои мысли в письме к Александру Бестужеву: «А знаешь ли, что такое Чацкий? Пылкий, благородный и добрый малой... Все, что говорит он — очень умно. Но кому говорит он все это? Фамусову? Скалозубу? На бале московским бабушкам? Молчалину? Это непростительно. Первый признак умного человека — с первого взгляду знать, с кем имеешь дело и не метать бисера перед Репетиловыми и тому подобными»<sup>8</sup>.

Кстати, в комедии сам Чацкий признается, что у него «ум с сердцем не в ладу». Вот, что сказал о репутации главного героя Иван Гончаров<sup>9</sup>, отметивший, что Чацкий не просто выделяется на фоне других героев комедии — он «положительно умен. Речь его кипит умом, остроумием. ... Чацкий начинает новый век». Даже Пушкин, первый его обвинитель, отдавал должное «мыслям, острогам и сатирическим замечаниям», которыми Чацкий напился, по словам поэта, у «очень умного человека» — Грибоедова. Поэта смутила только непоследовательность героя, который так ясно мыслит об абстракциях и так нелепо действует в практических обстоятельствах.

Уже 200 лет назад один из самых великих людей, которых знало человечество, и который заложил фундамент русской культуры, понимал, что ум — это не то, что должно быть в голове, а то, как человек применяет знания в реальной жизни. Не за партой, не на тренингах, а в окружающей действительности. В конце концов именно другие люди ставят вам оценку, умный вы или нет. Для многих это единственно важный критерий, ведь якобы с дураками никто не хочет иметь дела. Почему? Переходим к одному из главных искажений XXI века.

Большинству из нас с детства внушали, что быть умной или умным — это высшее благо. Безграмотность же приравнивалась к самой плохой жизни, где человек лишь добывает пропитание, не имея никакой возможности изменить судьбу. Поэтому как только большевики захватывают власть в 1917 году, они разрабатывают план всеобщего бесплатного образования, и уже в 1920 году объявляют ликвидацию безграмотности. Зачем? У них стояла простая цель — срочно доносить до всей страны свои идеи, а если больше половины не умеет читать, как на

---

<sup>7</sup> Письмо Пушкина А.С. к Вяземскому П.А. от 28 января 1825 г. из Тригорского.

<sup>8</sup> Пушкин о «Горе от ума». Письмо А.А.Бестужеву. Михайловское, 1825 г.

<sup>9</sup> Иван Александрович Гончаров — русский писатель и литературный критик, автор романа «Обломов», 1859 г.

них повлияешь? К тому же из страны произошел отток самых умных и образованных людей: они уехали, будучи не согласными с новым правительством. Либо их убивали и раскулачивали. Заведующий одним из отделов Института истории естествознания РАН Дмитрий Сапрыкин писал, что в СССР в отдельных секторах хозяйства оценки потерь в 1918-1925 годах доходили до 70-90% кадров, относимых к наиболее квалифицированным, включая образованных представителей «эксплуататорских классов»: хозяев предприятий, членов советов директоров, их консультантов и прочее<sup>10</sup>.

Начался культ ума. Первое, что говорили нашим бабушкам и дедушкам — что нужно хорошо учиться и тогда все в твоей жизни будет хорошо. Наши бабушки и дедушки, даже если так не делали, то же самое с завидным упорством говорили нашим родителям. А те в свою очередь усаживали за парты нас. Прилежно учиться в школе и в вузе стало обязанностью, а в противном случае ждала судьба несчастного дворника.

Как луч света в темном царстве, в середине XX века стали выходить статьи о том, что высокий IQ ничего выдающегося не гарантирует. Но люди продолжали верить, что ум — это главное, это ключ к счастью. В школе учителя хвалили, прежде всего, тех, кто хорошо учился. Именно их награждали и отправляли в Артек. Родственники, приходя в гости, спрашивали не о том, как мы себя чувствуем, счастливы ли мы, о чем мечтаем, как дела с друзьями и подругами, — они интересовались, хорошо ли мы учимся, и просили показать дневник.

Культ ума закрыл дорогу к чувствам и пониманию своего потенциала. Вместо того, чтобы каждый день спрашивать себя: кто я? чего я хочу на самом деле? иду ли я к своей мечте? — мы задаемся вопросом умная ли я? Или умный? Мы выросли в культуре постоянной оценочности всего лишь одной из сотен наших добродетелей. Мы переоценили значение ума. Настолько, что даже сегодня не замечаем этого. До сих пор огромной популярностью во всем мире пользуются руководства «Отточите свой интеллект», «Как вырастить из ребенка гения» и бесчисленные сборники тестов, проверяющих уровень IQ.

Что же такое ум, который мы так стремимся развить? Согласно словарю Даля: «Ум — общее название познавательной и заключительной способности человека, способность мыслить»<sup>11</sup>. В латыни умение человека понимать и познавать обозначили словом «интеллектус», а до нас оно дошло в виде интеллекта — то есть способностей ума решать те или иные задачи. Впервые понятие «способности» ввел в науку древнегреческий философ Платон. Он считал, что человек рождается с уже готовыми способностями и в дальнейшем изменить их не может. Однако позже философ пересмотрел свои взгляды и утверждал, что люди делятся между собой, как золото, серебро, медь и железо. Но при определенных обстоятельствах золото может стать серебром, а серебро золотом, поскольку все в природе переходит одно в другое. Долгое время в философии развивались два основных направления: теория, провозглашавшая врожденность способностей и сводящая их к задаткам, и теория, отрицающая значение природных предпосылок способностей, считающая их обусловленными лишь средой и воспитанием.

Самым первым, кто попробовал измерить умственные способности человека, стал основатель французской лаборатории экспериментальной психологии Альфред Бине<sup>12</sup>. Три года он наблюдал за учащимися начальной школы, после чего, в 1905 году, создал шкалу для оценки интеллекта (шкала Бине-Симона). Ученые сравнивали реальный и умственный возраст ребенка, а разницу между ними определяли как меру интеллекта. Чуть позже, в 1912 году, немецкий психолог Вильям Штерн усовершенствовал шкалу Бине и выдвинул первую концепцию IQ<sup>13</sup> (intelligence quotient). Предложенный им тест состоял из более точных заданий

<sup>10</sup> Сапрыкин Д. «Образовательный потенциал Российской империи», 2009 г.

<sup>11</sup> Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка, 1863 г.

<sup>12</sup> Альфред Бине — французский психолог, доктор медицины и права Парижского университета. Автор книги «Экспериментальное изучение интеллекта», 1903 г.

<sup>13</sup> Штерн В. «The psychological methods of testing intelligence», 1914 г.

и показывал соотношение интеллектуального возраста к биологическому. Кстати, Штерн уже тогда говорил о психике, как высшей форме приспособления и адаптации. Это общее определение точно выражало и смысл проблемы, и путь ее решения, рассматривая одаренность как возможность подстраиваться под новые задачи и условия.

Сегодня в мире есть огромное количество тестов на IQ. Но (ох, уж это «но») нет правильного и единого общепринятого. Наиболее известным для середины XX века считается тест Ганса Айзенка. А среднестатистический коэффициент ума балансирует от 110 до 90. При этом уровень интеллекта в 91 балл, находящийся почти на грани низкого и среднего, не помешал Джорджу Бушу стать 43-м президентом США. На минуточку, Мухаммед Али, один из самых известных боксеров в истории мирового бокса, набрал лишь 78 баллов. А Сильвестр Сталлоне — всего 54 балла.

Высокий IQ воспринимается как залог успеха, но научных подтверждений этому нет. Классическим считается лонгитюдное исследование, проведенное в начале 20-х годов в США. Профессор психологии Стэнфордского университета<sup>14</sup> Льюис Терман с коллегами отобрали для эксперимента из более чем 250 тысяч школьников около 1500 детей, показавших наиболее высокие результаты (IQ свыше 140). Затем на протяжении 60 лет четырежды произвели контрольные замеры их жизненных успехов. Увы, мало кто из них стал фигурой национального масштаба. Никто из испытуемых не проявил исключительного таланта в области науки или искусства, не создал ничего, что можно было бы рассматривать как значительный вклад в мировую культуру, никто не стал действительно богатым. А большинство занимали скромные должности полицейского, моряка или машинистки и получали обычную, не слишком высокую зарплату. В целом их жизнь и достижения были среднестатистическими. Терман был вынужден с огорчением признать, что интеллект и успех мало связаны между собой.

Малкольм Гладуэлл в своей книге «Гении и аутсайдеры»<sup>15</sup> приводит результат исследования профессора Калифорнийского университета Артура Дженсена, согласно которому для успеха важны не столько результаты IQ выше 120, сколько определенные свойства личности и характера.

Но должна же быть польза от высокого IQ? Профессор экономики в Бостонском Университете Джей Загорски попытался напрямую выявить зависимость между высоким интеллектом и доходами человека. Для этого он сопоставил данные почти 7500 жителей США и подсчитал, что каждый балл IQ прибавляет в среднем 400 \$ в год. Выходит, что человек с высоким уровнем IQ — в 130 баллов — получал на 35% больше средней зарплаты по стране. Но вместе с тем график показывал, что значительное количество людей с разным уровнем интеллекта зарабатывают одинаково. Ученый пришел и к еще одному выводу: высокий IQ вовсе не означает финансовой грамотности. Скорее, напротив, повышает риски транжирства.

Айзенк писал, что для достижения жизненного успеха к высоким показателям IQ в обязательном порядке должны прилагаться настойчивость и высокая мотивация. Человек, обладающий завидным интеллектом, но лишенный настойчивости, рискует всю жизнь провести в ожидании «своего часа». Является ли интеллект фактором, способствующим достижению целей? Однозначно да, если он приводит к конкретным действиям. Именно поэтому основой интеллекта должна быть способность достигать целей, а не понимать их. Практика важнее абстрактного ума, которым многие очень гордятся.

Вот что говорит знаменитый на весь мир исследователь интеллекта — профессор Роберт Стернберг: «IQ – это тот же ярлык, который, как предполагается, должен предсказывать, способен ли индивидуум к тому или иному виду деятельности, будь то чтение, письмо или состав-

---

<sup>14</sup> Включен в перечень иностранных и международных организаций, деятельность которых признана нежелательной на территории РФ.

<sup>15</sup> Гладуэлл М. «Гении и аутсайдеры», 2008 г.

ление бизнес-плана»<sup>16</sup>. Ученый пишет о том, что концепция умственного возраста, необходимая для расчета соотношения IQ, в некотором смысле ущербна. Она просто не работает в более старшем возрасте. Нет никакого плавного развития умственного возраста с годами. Он происходит скачками. А некоторые виды интеллекта с годами и вовсе падают.

Поэтому не стоит переживать из-за низких результатов теста на IQ. Они лишь частично отражают вас и исследуют бесконечно малую часть ума, ибо наука намного дальше продвинулась в понимании интеллекта. На прохождение теста влияет состояние здесь и сейчас, эмоции, переживания, заботы и прочее. К тому же ум не самодостаточная способность и не дает человеку особых привилегий. Моя любимая фраза от Билла Гейтса: «Успех — это всегда опасно. Умные люди начинают думать, что они не могут потерпеть поражение». А они могут его потерпеть в любой момент, прежде всего, из-за самоуверенности. Ошибочно считать, что интеллекта достаточно, он только часть успеха, причем далеко не главная.

К сожалению, часто чем более человек умен, тем сильнее он пытается ставить себя в позицию сверху по отношению к другим людям, которым, естественно, это не нравится. Как писал Карнеги: «Глубочайшее свойство человеческой природы — желание быть значимым»<sup>17</sup>. А чем умнее человек, тем больше глупых людей он начинает видеть вокруг себя и тем самым (бессознательно) портить с ними отношения, тогда как надо бы вести себя с точностью до наоборот. Ценить других, а не обесценивать. Поддерживать, а не выискивать слабости и тут же пытаться играть на них, нарушая равновесие в отношениях.

Наличие интеллекта еще не означает, что человек умеет им пользоваться. Если кто-то выиграл в лотерею — из этого не следует, что он сможет эти деньги удачно вложить, приумножить или хотя бы сохранить. Как показывает печальный опыт, более 70% выигравших огромные суммы через несколько лет возвращаются на свой привычный уровень нуля. Сам по себе ресурс также важен, как и умение им пользоваться. В этом будет весь XXI век. Научиться прикладывать ум к сердцу и к своей личности.

Илон Маск справедливо заметил, что в будущем роботы на основе искусственного интеллекта будут умнее любого из нас, ведь они постоянно самообучаются (а люди не считают это необходимым). Искусственный интеллект уже сегодня легко побеждает в шахматы или в Го лучших игроков в мире. Он может сам с собой сыграть десятки миллионов партий и запомнить все возможные комбинации, а человек нет. Гонку с умом мы уже проиграли компьютеру. И с каждым годом он будет все умнее каждого из нас.

---

<sup>16</sup> Стернберг Р. «Интеллект успеха», 2015 г.

<sup>17</sup> Карнеги Д. «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», 1936 г.

### 1.3 Недостающее звено XX века, или EQ как спасательный круг

Наши эмоции обладают умом, который придерживается собственных взглядов совершенно независимо от нашего рацио.

**Дэниел Гоулман,**  
американский писатель, психолог

«На твоей планете, — сказал Маленький принц, — люди выращивают в одном саду пять тысяч роз... и не находят того, что ищут...

— Не находят, — согласился я.

И Маленький принц сказал:

— Но глаза слепы. Искать надо сердцем»<sup>18</sup>.

Антуан де Сент-Экзюпери советует искать счастье, пропуская через себя все происходящее, откликаясь на свои и чужие эмоции. Но в ежедневной суете и поиске личной выгоды мы часто вообще забываем о том, что у нас есть сердце. «Люди забираются в скорые поезда, но они уже сами не понимают, чего ищут. Поэтому они не знают покоя и бросаются то в одну сторону, то в другую. И все напрасно», — пишет Экзюпери.

Когда наваждение с тестами на уровень IQ прошло и стало понятно, что быть умным — это хорошее качество, но не решающее в достижении счастья и успеха, перед учеными встал вопрос — в чем же тогда кроется это недостающее звено? Что помогает человеку стать успешным, богатым и известным?

Попробуем найти секрет успеха у самого знаменитого и обожаемого человека своей эпохи — Юры Гагарина, простого мальчика из деревни Клушино. После того, как он вернулся на Землю, его поставили на обложки и первые полосы абсолютно все газеты и многие журналы, в том числе зарубежные. Гагарин ездил с миссией мира во множество стран, и тысячи людей принимали его как национального героя. Он встречался даже с Елизаветой II, королевой Британии, и она назвала его не обычным человеком мира, а небесным человеком.

Наверняка каждый из вас задавался вопросом, а почему выбрали именно его? На первичный отбор в число первых космонавтов заявилось 3 461 человек, невероятно высокий уровень конкуренции. И каждый готов был рискнуть всем, чтобы этот шанс выпал именно ему, потому что каждый понимал, что это возможность стать самым известным человеком в мире. Одна ошибка, одна глупость — и все будет перечеркнуто.

После шепетильного отсеивания осталось 20 претендентов. До последнего дня они вместе тренировались, и никто не знал, кого именно посадят в ракету. Накал страстей был необычайно высок, все кандидаты прямо перед полетом сдавали экзамены, и все до единого сдали их на отлично на военном аэродроме. Неофициально Титов и Нелюбов слыли явными фаворитами, они были лучше подготовлены. Герман Титов ровно до последней минуты считал, что полетит именно он, хотя бы потому, что Гагарин не был действительно опытным летчиком. Более того, за несколько дней до старта все трое космонавтов заранее записали свои обращения к народу, что они слетали в космос. Однако командиром отряда космонавтов назначили именно Юрия Гагарина.

Почему выбор пал на него? Заглянем в биографию. В 16 лет Юра поступил в Саратовский индустриальный техникум на литейное отделение, где, кроме учебы, сразу проявил

---

<sup>18</sup> Сент-Экзюпери А. «Маленький принц», 1943 г.

себя как хороший физкультурник и секретарь добровольного спортивного общества «Трудовые резервы». Общественная работа — всегда лишняя и обременительная, когда приходится постоянно взаимодействовать с людьми и выравнивать групповую динамику. Плюс вышестоящие накладывают на человека дополнительные обязательства, и есть все шансы выгореть и все бросить. Но Гагарин не боялся этой работы.

Через 4 года он пошел в военное летное училище Оренбурга и сразу вызвался помогать командиру взвода, снова взял на себя лишние хлопоты. Требования к дисциплине там были настолько высокие, что Гагарина даже избили сослуживцы, и он месяц пролежал в госпитале. Но, вернувшись в училище, требования свои он не снизил, не сломался.

В досье Гагарина, которое было представлено специальной комиссии по отбору космонавтов, написано, что в спортивных играх он занимает место инициатора, вожака, капитана команды. Отмечаются его воля к победе, выносливость, целеустремленность, ощущение коллектива. Любимое слово — «работать». На собраниях вносит дельные предложения. Уверен в себе и своих силах. Чистосердечен, вежлив, тактичен, аккуратен до пунктуальности. Не стесняется отстаивать точку зрения, которую считает правильной.

Все 20 финальных кандидатов отбирал лично Королев. И именно он сказал, что это должны быть исключительно летчики-истребители, так как они имеют опыт стрессовых ситуаций. Королев лично поставил точку в выборе кандидата. Вот что он говорил про Юру: «Он честный и добросовестный, открытый и жизнерадостный и очень любит людей».

Научный сотрудник музея Первого полета рассказывал журналистам, что Королеву нравились в Гагарине честность и прямота. Как-то главный инструктор предупредил космонавтов, что им предстоит важный тест и спросил, готовы ли они к заданию. Все ответили, что готовы, и только Гагарин признался: «С утра болит голова, но к выполнению задания готов». Королев раскрыл секрет, оказывается, перед завтраком всем космонавтам дали специальный препарат, от которого начинается головная боль. Все в отряде чувствовали себя плохо, но правду сказал только один. При этом накануне секретного теста космонавты обязались докладывать даже о малейшем недомогании. То есть Гагарин был единственный, кто по человеческим качествам оказался сильнее всех остальных. А это свидетельствует о проявлении высокого EQ.

Показателен и еще один эпизод. За девять месяцев до запуска отряд космонавтов привезли на знакомство с кораблем «Восток». Королев спросил, кто хочет посидеть в кресле пилота. Первым вызвался Гагарин. Он снял ботинки и в одних носках взобрался в кабину. В этот момент Королев шепнул заместителю: «Этот, пожалуй, и полетит первым». Обратите внимание, прямо на глазах у главного человека, от которого зависит полет, сделать такой изящный ход. Этого не сможет человек с низким EQ.

По легенде, когда окончательно согласовывали кандидатов с Хрущевым, то генсек вызвал соратника Королева академика Валентина Глушко, тот посоветовал: «Никита Сергеевич, если для дела — то лучше остановить выбор на Титове. А если иметь в виду другую составляющую — на Гагарине. Посмотрите на его улыбку. Одна его улыбка сделает больше, чем все наши дипломаты вместе взятые».

Так и случилось. Любой человек, хоть немного разбирающийся в физиогномике, знает, что выражение лица меняется с годами в ту или иную сторону от преобладающего внутреннего эмоционального состояния. Гагарин воочию доказал один из главных принципов психологии: «Что внутри, то и снаружи». За это мы его и полюбили. Мы могли бы уважать любого из тех самых 20 отважных людей, но полюбить можно, только когда что-то внутри действительно откликается с первого взгляда. Гагарин был именно таким, и это не везение, а результат огромной внутренней работы над собой. Он словно знал, что в этом кроется недостающее звено, чтобы выделиться из тысяч самых достойных профессионалов, и прожить опыт, о котором впоследствии будут мечтать все до единого на Земле.

Что же такое EQ, помогающий человеку проявляться среди других, и как его развивать? В 1995 году гарвардский профессор психологии и научный журналист «New York Times» Дэниел Гоулман выпустил книгу «Эмоциональный интеллект»<sup>19</sup>. Он не первый, кто об этом заговорил, но его голос прозвучал громче остальных. Книга сразу стала бестселлером и вошла в 25 лучших книг по бизнесу в XX веке.

Серьезно изучать эмоции психологическая наука начала лишь в конце XX века. С помощью появившегося томографа стали видны нейронные следы тех или иных эмоциональных состояний. То, что было тайной тысячи лет, вдруг расшифровали. Нейробиологи и нейропсихологи наконец смогли заглянуть внутрь мозга и понять, как он развивался во время эволюции. И выяснили, что думающий мозг (точнее его лобные отделы, неокортекс) вырос из эмоционального мозга (рептильного).

В целом у человека насчитывается до 100 триллионов нейронных связей. Именно благодаря им люди смогли создать самое сложно устроенное общество. А зебры, к сожалению, так и не сделали этого. Эмоции научили нас оценивать окружающий мир мгновенно, ни о чем не думая, иначе никто бы из нас не выжил, окруженный хищниками. Мы сначала реагируем эмоционально, а уже потом подключаем мозг. Всегда. Эмоции действуют быстро, но не точно, а дальше неокортекс помогает уточнять информацию и принимать самые эффективные решения.

Но если бы было все так просто! Эмоции играют с нашей психикой в интересную игру: мозг легко посылает сигналы, упрощающие принятие решений. Он может блокировать и выключать одни варианты выбора и подсвечивать другие. И чтобы не позволять токсичным эмоциям овладеть нами, на помощь приходит EQ. Гоулман назвал его совокупностью качеств, в которые входят: контроль над своими эмоциями, умение распознавать чувства других, способность выстраивать гармоничные отношения, а также эмпатия, мотивация и осознанность.

И поскольку 80% решений в жизни люди принимают под влиянием эмоций (в том числе и тех, которые не видим и не осознаем), то для счастливой жизни EQ становится намного важнее, чем IQ. Чаще всего мы принимаем решения на основе эмоций и лишь обосновываем их для себя логически. Именно так работают все наши психологические защиты. При этом Гоулман вместе с другими учеными доказывал, что не надо пытаться погасить свои чувства. Это чревато неврозом. И ни в коем случае не погружать себя в вечный конфликт разума и чувств, так как они переплетены, словно молекула ДНК. Наша задача — наладить гармонию между головой и сердцем. В этом суть эмоционального интеллекта.

Не только Гоулман пришел к такому выводу. Когнитивный нейробиолог Джон Медина<sup>20</sup> объяснял, что мышление и эмоции работают вместе и по-настоящему рациональных решений не существует. А известный экономист и психолог Даниэль Канеман пишет: «Поразительные эксперименты, проведенные психологом Роем Баумейстером и его коллегами, убедительно показывают, что все виды произвольных усилий – когнитивных, эмоциональных или физических – хотя бы частично используют общий резерв мысленной энергии»<sup>21</sup>.

Мы не можем обесценить ни разум, ни чувства, но с точки зрения приоритетов EQ в нашей жизни имеет большее значение для успеха и счастья, чем IQ. Поскольку люди с низким эмоциональным интеллектом не умеют правильно выстраивать коммуникации, они неизбежно сталкиваются с трудностями в сфере продаж. Часто от них можно услышать: «Продажи — это не мое». Тяжело им дается и командная, групповая работа, что тоже не способствует восхождению по карьерной лестнице. Высокий EQ помогает контролировать эмоции, избегать выго-

---

<sup>19</sup> Гоулман Д. «Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ», 1995 г.

<sup>20</sup> Джон Медина — исследователь мозга, молекулярный биолог. Автор книги «Правила работы мозга: 12 принципов выживания и процветания на работе, дома и в школе», 2008 г.

<sup>21</sup> Даниэль Канеман — израильско-американский психолог. Автор книги «Думай медленно... решай быстро», 2011 г.

рания, расти в доходах, занимать лидерские позиции, повышать уровень счастья и достигать состояния потока.

Способность войти в поток — высшее проявление EQ. Когда не эмоции используют нас, а мы их. Когда мы лишены токсичных проявлений, позитивны, не подавляем себя, не сдерживаем, а направляем внутреннюю силу на решение насущных задач. Профессор Михай Чиксентмихайи занимался изучением этой темы более 20 лет, и назвал это состоянием наивысшего подъема: «Я “открыл”, что счастье — это вовсе не то, что с нами случается. Это не результат везения или счастливой случайности. Его нельзя купить за деньги или добиться силой. Оно зависит не от происходящих вокруг событий, а от нашей их интерпретации. Счастье — это состояние, к которому каждый должен готовиться, растить его и хранить внутри себя. Люди, научившиеся контролировать свои переживания, смогут сами влиять на качество своей жизни. Только так каждый из нас может приблизиться к тому, чтобы быть счастливым»<sup>22</sup>. В состоянии потока EQ наконец становится нашим невероятным ресурсом, который ускоряет нас на достижение любой, даже самой большой и невероятной цели.

Разумеется, EQ не может развиваться из ниоткуда и по щелчку пальцев, он требует постоянной внутренней работы. Стоит внимательнее относиться к своим эмоциям, отслеживать и распознавать их. Больше общаться с людьми, интересоваться другими, сопереживать, заботиться о ком-то. Повышать свою психологическую культуру. Принимать решения на основе ощущений, а не только мыслей. Конечно, поначалу чувства бомбардируются таким количеством искажений и реактивности, что человек будет путаться и ошибаться. Но с каждым днем ошибок будет все меньше, а EQ — выше.

Казалось бы, ключ к успеху найден — выращиваем IQ, повышаем EQ — и можно пожинать лавры. Но почему же на практике эмоциональный интеллект не стал всеобъемлющим победителем из всех главных навыков XXI века, хотя и не утратил своего глобального значения? Просто оказалось очевидно, что как IQ в XX веке был переоценен, так и EQ в XXI веке напрасно провозгласили единственным и неповторимым. Пандемия наглядно продемонстрировала, что эти две линии, какими бы ни были важными, не могут нас защитить при резких жизненных поворотах или невероятном давлении. А в наш век этих изменений и передряг будет гораздо больше, чем выдержит неподготовленный человек.

Ментальный и эмоциональный интеллекты лишь две стороны треугольника. И без должного основания они просто сложатся. Именно адаптивный интеллект позволяет нам подключать необходимые навыки именно так и именно тогда, как это наилучшим образом необходимо для наших целей и развития.

Гоулман говорил, что IQ нам нужен, чтобы получить работу, а EQ — чтобы развить карьеру и построить отношения. Я бы продолжил, что AQ нам нужен, чтобы изменить свою жизнь именно так, как мы хотим. И в этом плане структура адаптивного интеллекта чуть сложнее, чем ментального или эмоционального, так как с его помощью мы должны решать намного более серьезные задачи. Поэтому, следуя наставлению дедушки Дарвина: «Выживает не самый сильный и не самый умный, а кто лучше всех приспосабливается к изменениям», — начинаем заливать наш фундамент в виде адаптивного интеллекта.

---

<sup>22</sup> Чиксентмихайи М. «Поток: психология оптимального переживания», 1990 г.





## 1.4 Сила АQ

Самая высокая степень человеческой мудрости — это умение приспособиться к обстоятельствам и сохранять спокойствие вопреки внешним угрозам.

**Даниель Дефо,**  
британский писатель

«Вот в село он прибегает, мужиков к себе сзывает, черной гривкою трясет и такую речь ведет: “Эй, послушайте, миряне, православны христиане! Коль не хочет кто из вас к водяному сесть в приказ, убирайся вмиг отсюда. Здесь тотчас случится чудо: море сильно закипит, повернется рыба-кит...” Тут крестьяне и миряне, православны христиане, закричали: “Быть бедам!” И пустились по домам. Все телеги собирали; в них, не мешкая, покладали все, что было живота, и оставили кита. Утро с полднем повстречалось, а в селе уж не осталось ни одной души живой, словно шел Мамай войной!»<sup>23</sup> Иван-дурак, герой сказки Петра Ершова, при помощи своего верного друга Конька-горбунка освобождает несчастного кита от непосильной ноши, но тем самым нарушает мирную жизнь целому селу.

Каждый человек проходит свой неповторимый путь испытаний, путь героя, о котором мы еще поговорим в следующих главах, но, находясь в социуме, люди неизбежно влияют друг на друга. Безусловно, мы и сами умеем создавать себе проблемы, но зачастую они приходят и без нашего участия: от близких или совершенно незнакомых людей, по причине эпидемий и войн, проблем с экологией, финансовых кризисов и природных катаклизмов. И ко всему надо быть готовым, а в идеале — не просто выжить, но и сохранить качество жизни.

XXI век еще только начался, но уже богат на катастрофы. Затянувшийся конфликт в Ираке и террористическая атака на башни-близнецы. Цунами 2004 г. в Индийском океане, унесшее по разным оценкам до 300 тысяч человек. Сычуаньское землетрясение в 2008 г., толчки которого ощущались в Пекине и даже в России. Циклон «Наргис» в Мьянме, от которого серьезно пострадали 1,5 миллиона человек. Сирийская гражданская война, война в Афганистане и многие другие события.

Наверняка вы помните, как 11 марта 2011 года Японию постигло самое мощное в истории страны землетрясение магнитудой в 9 баллов. На побережье обрушилось цунами. У жителей прибрежных районов было всего 10 минут после экстренного предупреждения, чтобы попытаться спастись. А чуть позже на атомной электростанции «Фукусима-1» произошла катастрофа, которой был присвоен максимальный рейтинг по международной шкале ядерных катастроф. Такой же рейтинг и у Чернобыльской аварии. Обе трагедии признаны самыми серьезными ядерными инцидентами в истории. В результате этой катастрофы в Японии погибли и пропали без вести порядка 18,5 тыс. человек. И почти полмиллиона японцев лишились своих домов.

Цунами и природные волнения для Японии — не редкость. Жителей страны всю жизнь готовят к возможным катаклизмам. У каждого в доме есть так называемый рюкзак эвакуации, в нем консервы, лапша, фонарики, батарейки, зарядка для телефона, радио. Но пережившие катастрофу делятся: «Нас учат, как выжить при землетрясении или цунами. Но не учат, как жить дальше. А психологические последствия катастрофы так же опасны. Мало кто знает, как с этим справляться. На следующее утро мы не понимали, что делать: идти на работу или нет,

---

<sup>23</sup> Ершов П. «Конек-горбунок», 1834 г.

оплатят ли нам прогулы. Звучит странно, но мы тогда были в шоке»<sup>24</sup>. По оценкам властей, в сам момент аварии от радиации не пострадал ни один человек. Однако в течение нескольких последующих лет были зафиксированы тысячи преждевременных смертей от физиологического и психологического стресса — говорится в одном из отчетов правительства префектуры Фукусима. Мир, пожалуй, впервые так близко столкнулся с так называемым «синдромом отложенной смерти». Что это такое?

Нам всем широко известен психологический феномен отложенной жизни — когда мы будто не живем, а репетируем. Словно настоящая жизнь начнется завтра, после наступления знакового события: развода или переезда, когда похудею, когда выйду замуж/женюсь, когда вырастут дети, когда выплачу ипотеку, когда заработаю миллион. Термин «синдром отложенной жизни» ввел доктор психологических наук Владимир Серкин, который изучал миграцию жителей северо-восточных регионов России<sup>25</sup> и заметил, как люди годами живут идеей переезда и абсолютно уверены в том, что настоящая жизнь начнется когда-то потом. Есть две группы причин, по которым формируется синдром отложенной жизни. Первая — внутренние установки, идущие из семьи и родового бессознательного, так как для ребенка первично и эмоционально значимо то, что он слышит от родителей и других близких. Эти представления об устройстве мира становятся шаблоном для его жизненного сценария. Вторая — факторы внешней среды. Например, некоторые религиозные и идеологические учения проповедуют идею, что нужно терпеть и чем-то жертвовать сегодня ради прекрасного завтра. Периоды затяжных военных действий, оккупации и колонизации, крепостное право — все это заставляло людей выживать с надеждой на то, что когда-то это закончится и начнется другая, счастливая и свободная жизнь. Обстоятельства менялись, но привычка жить ожиданием и терпеть передавалась «по наследству». В итоге человек не доверяет собственным чувствам и желаниям, не умеет планировать жизнь, прогрессирует неуверенность в себе и страх перед будущим.

Синдром отложенной жизни перерастает в «невроз отложенной жизни». Как говорится, невроз — он и в Африке невроз, ничего хорошего не сулит. А чем страшен «синдром отложенной смерти»? Врачи по всему миру обеспокоились этим феноменом, прежде всего, из-за COVID. Крупнейшее исследование среди пациентов, госпитализированных в первую волну пандемии, проведенное Лестерским университетом и Управлением национальной статистики Великобритании, показало: в течение пяти месяцев после выписки из больницы с последствиями COVID-19 вновь госпитализируется каждый третий. Пациенты умирают не сразу, а через 2–5 месяцев после болезни. Российские врачи эту тенденцию подтверждают.

Синдром отложенной смерти наглядно показывает, что зачастую у людей, перенесших катаклизмы или серьезное потрясение, ресурсы психики подорваны. Они не могут восстановиться. Психика не справляется с текущей картиной мира. Информационный передоз. Запредельный уровень стресса. Выгорание. Выученная беспомощность. По данным исследования Аналитического центра НАФИ 70% россиян эмоционально не справляются с происходящим. Сумасшедшая востребованность психологов сегодня — лишь подтверждает это. Большинство из нас впервые осознали, что любая внешняя стабильность и безопасность — это иллюзия. И оказались не готовы к этому.

Еще в конце XX века американские ученые Уоррен Беннис и Берг Нанус описывали современный мир как изменчивый, неопределенный, сложный и двусмысленный (VUCA-мир)<sup>26</sup>. А в 2016 году футуролог Джеймс Кашио определил новые ключевые черты мироздания: хрупкость, тревожность, нелинейность, непостижимость (BANI-мир). Мир столкнулся с целым рядом рисков, которые кажутся одновременно «совершенно новыми и до жути знако-

---

<sup>24</sup> Ибрагимова Г., РИА Новости, «Фукусима» могла стать Чернобылем», 2021 г.

<sup>25</sup> Серкин В.П. «Жизненные сценарии северян и их влияние на принятие решений», 1997 г..

<sup>26</sup> Беннис У., Нанус Б. «Лидеры», 2001 г.

мыми». Во-первых, вернулись «старые» риски — инфляция, кризис стоимости жизни, торговые войны, широкомасштабные социальные волнения, геополитическая конфронтация и угроза ядерной войны. Во-вторых, добавились относительно новые риски — высокий уровень госдолга, низкие инвестиции и деглобализация, торможение развития человеческого потенциала после десятилетий прогресса, быстрое и неограниченное развитие технологий двойного назначения, изменения климата. Не забываем про пандемию, активный переход в онлайн, кратное увеличение потока информации, автоматизацию и широкомасштабное развитие технологий.

Критическая неопределенность будущего схлопнула горизонт планирования у обычных людей. Мы знаем, что каждый новый день приносит то, что мы не можем контролировать и предсказать. Наша психика воспринимает это как проявления агрессивной внешней среды, из-за чего мы живем в постоянном стрессе (дистресс), который разрушает нас изнутри. Стресс — нормальная реакция организма на перемены. Но в условиях постоянных изменений, когда стресс становится не регуляторным механизмом, а противоестественным состоянием человека — на первое место выходит навык быстрой адаптации и эмоциональная устойчивость, то есть адаптивный интеллект.

Адаптивность в русском языке и культурном коде имеет, скорее, отрицательный окрас. Зачастую мы воспринимаем ее как приспособленчество, но это ошибочно. Отчасти адаптивность можно представить как нейропластичность мозга в части способности к обретению нового опыта, поиску новых решений, формированию новых нейронных связей, которые и являются основой наших когнитивных способностей.

Адаптивный интеллект — это готовность и способность быстро и без фрустрации переобучаться под новые вызовы и задачи, создавая и осваивая у себя новые шаблоны поведения. Благодаря AQ человек ставит и достигает лично значимые цели в своей жизни, определяет свои сильные и слабые стороны, а затем извлекает выгоду из сильных сторон и исправляет или компенсирует слабости. AQ ложится в основу практического мышления и нужен для решения специфических прикладных задач. Именно AQ помогает выходить из ситуаций, угрожающих успеху, комфорту, престижу, самолюбию и даже жизни. Это умение правильно распределять собственные ресурсы, находить неожиданные решения, верить и полагаться на себя, понимать эмоции и владеть ими.

Человек, в отличие от компьютера, не перебирает все варианты подряд, а сокращает время поиска, потому что время — ценный ресурс. Адаптивный интеллект, сам будучи ресурсом, позволяет экономить многие другие ресурсы. При выборе стратегии жизни, где есть баланс между эффективностью и ощущением реальности, AQ раскрывает свой потенциал через использование человеком всех органов управления самим собой. Если говорить метафорически, люди изобрели автомобиль, для удобства управления поставили педали газа и тормоза, коробку передач и рулевое колесо. А адаптивный интеллект по функциям подобен навигатору, чтобы мы могли легко управлять собой, как мы управляем автомобилем на дороге; прокладывая маршрут в нужное место и добираясь туда кратчайшим путем, минуя пробки.

Сегодня, когда мы в критической степени не можем предсказывать происходящее вовне и искать поддержку и опоры снаружи, их надо искать внутри. Новые технологии, новый мир и метавселенные — требуют от нас новой психической структуры, которая обеспечит возможность быть частью этого нового мира. «Вполне вероятно, в течение какого-то десятка лет вся экономика мира перейдет в метавселенную, оставив «снаружи» минимум денег на обслуживание “реальной” инфраструктуры»<sup>27</sup>. Знание, как работает психика должно быть таким же, как и знание о том, как работают технологии и искусственный интеллект. Мы можем уже сегодня, не дожидаясь результатов эволюционных изменений, понимать, как тренировать и улучшать

---

<sup>27</sup> Шабасон В., Малайкин С. «Разумная метавселенная. От цифровых приложений к новой среде обитания», 2023 г.

свой адаптивный потенциал, полюбить изменения, а не фрустрироваться от них. Смотреть на психологию не через раздраженную призму — достали; а через призму понимания, что это тренд, который имеет конкретную направленность — на формирование человека с психической структурой нового типа, способной справляться и управлять новой системой производства и потребления знаний.

Адаптивный интеллект — это базовое свойство человеческой психики. В основе эволюционного процесса лежит как раз способность к адаптации: изменения, которые удачнее всего отвечали вызовам внешней среды, передавались на генетическом уровне. Вся материальная культура, весь предметный мир, созданный человеком, — это продукт АQ. Домашняя утварь, одежда, оружие, украшения, орудия труда, элементы интерьера и архитектурные сооружения — все появилось в процессе адаптации человека сначала к природным, а потом и социальным условиям жизни. Важной функцией создаваемых предметов была помощь в выживании. Остальные функции, такие как обеспечение комфорта, престиж, красота, эстетическое удовольствие и прочие появились позже, когда вопрос выживания перестал стоять остро или отпал вообще.

В том числе и на примере животных мы можем наблюдать самые потрясающие примеры адаптивности. Однако не забываем, что есть глобальное отличие нас от животных. Человек способен к сознательной адаптации — он волен выбирать, к чему именно адаптироваться и какие стратегии поведения выбирать.

## Эволюция АQ

### 2.1 АQ у животных

Эволюция — это тайный сговор мутаций с адаптацией.

**Михаил Эпштейн**<sup>28</sup>,  
российский и американский философ,  
филолог, культуролог

«Наловил дед рыбы и везет домой целый воз. Вдруг видит: лисица свернулась калачиком и лежит на дороге. Дед слез с воза, подошел к лисе, а она не ворохнется, лежит себе как мертвая. “Вот будет подарок жене”, — подумал дед, положил лису на воз, сам пошел впереди. А лисица улучила время и стала выбрасывать из воза все по рыбку да по рыбку. Повыбросила всю рыбку и сама ушла»<sup>29</sup>. Как говорится, сказка — ложь, да в ней намек. Лисы и в самом деле ради выживания способны на удивительные вещи. Сотрудники Института цитологии и генетики СО РАН заметили, что запертые в неволе лисицы действительно прибегают к этой хитрости. Животное притворяется мертвым и может долго лежать неподвижно. Обитающие рядом птицы думают, что лиса мертва, залетают в кормушку, стоящую в клетке, и попадают в лапы хищницы.

В мире флоры и фауны естественный отбор не прекращается ни на минуту. Как утверждал основоположник эволюционной теории Чарльз Дарвин, в условиях изменяющейся среды выживают те виды, которые лучше реагируют на эти изменения и адаптируются к новым условиям. Неспособность адаптироваться почти наверняка означает смерть и вымирание. Но для выживания одной лишь физической силы недостаточно, живой организм должен гибко реагировать на происходящее и находить более выгодные стратегии: покинуть привычное место обитания, искать новые источники пищи или взаимодействовать с другими организмами.

Эволюция — это длительный процесс трансформаций в генетическом составе биологической популяции на протяжении последующих поколений. То есть каждый раз, когда представители животного мира сталкиваются с изменениями, они не бегут от них, а постепенно приспособляются. Даже несчастные страусы, на которых навесили ярлык эскапистов. Это людям свойственно «прятать голову в песок», а страусы, весом под 200 кг, вполне способны дать отпор хищникам или, в конце концов, убежать, развивая скорость до 80 км/ч. Благодаря постоянной адаптации к внешней среде, многие млекопитающие обучились невероятно высокой мобильности, они могут передвигаться на сотни километров в поисках пищи или для размножения. Сезонные миграции птиц — просто феноменальный пример адаптации. Птицы, которые совершают долгие перелеты, научились навигировать и развили особую анатомическую структуру, которая позволяет им преодолевать большие расстояния без утомления и использовать аэродинамические эффекты, чтобы сэкономить энергию и повысить свою скорость.

Некоторые животные развили уникальные методы обнаружения и защиты от хищников или конкурентов. Например, летучие мыши используют ультразвуковую эхолокацию для охоты, а птицы через акустические сигналы передают информацию друг другу и предупреждают об опасности. Многие рептилии и насекомые обладают адаптивной окраской, в этом особенно отличились плетевидные змеи, гекконы и хамелеоны. Известны бабочки, которые, неподвижно сидя на растении, напоминают сухие листья, а замеревших палочников легко спу-

---

<sup>28</sup> М. Н. Эпштейн признан в РФ иностранным агентом.

<sup>29</sup> «Лиса и Волк», русская народная сказка, XVIII век.

тать с тонкими ветками деревьев и кустарников. К пассивным методам защиты можно отнести всевозможные панцири, раковины и иглы, а также предостерегающе устрашающие звуки. Некоторые «догадались» для самозащиты использовать запахи, например, бабочки данаиды и парусники питаются растениями, которые придают их тканям такой вкус, что они становятся несъедобными для хищников.

И хотя мы считаем животных братьями нашими меньшими, нам самим многому стоило бы у них поучиться. Например, всем нам известный дятел отличается невероятным трудолюбием — он может работать без остановки до 13 часов и достает насекомых оттуда, откуда не сможет ни одно другое животное. Дятел легко меняет место жительства и адаптируется на новом, он никогда не использует одно дупло для гнезда дважды, а оставленные дупла в дальнейшем служат местами гнездования многих других птиц. Но самое удивительное — невероятно длинный язык дятла обвивает мозг птицы и действует как амортизатор ударов. Этаким аналогом адаптивного интеллекта. Как АQ амортизирует для нас удары судьбы, так и язык дятла помогает, чтоб у бедняги не болела голова.

Теория постепенного развития инстинктов в результате адаптации вида к окружающей среде нашла много приверженцев, так как объясняла все предельно понятно: «Бесчисленные виды, роды и семейства, населяющие земной шар, произошли, каждый в пределах своего класса или группы, от общих прародителей и затем изменялись в течение последовательного развития»<sup>30</sup>. Но богословски вдохновленные натуралисты того времени теорию не поддержали. По мнению Уильяма Пейли, миграция птиц или строительство гнезд не могли быть приобретены на опыте. Лучшим объяснением этих инстинктов было то, что они заложены свыше. А Уильям Кирби рассматривал животные инстинкты как средство, с помощью которого Бог оживляет материальный мир: «Если бы животные утратили свои инстинкты, то медведи не знали бы, когда впасть в спячку, а лосось — когда его гнать вверх по течению на нерест; все животное царство было бы в смятении». Ученые стали проводить четкое различие между инстинктивным и приобретенным поведением. Многие исследователи подхватили идею двойного механизма эволюции. Например, Джордж Романес, протее Дарвина, в своих книгах об интеллекте животных выделил два типа инстинктов: первичные, которые развиваются в процессе естественного отбора, и вторичные, наследуемые приобретенные привычки.

Помимо теологов теорию адаптивной эволюции подвергали критике и сторонники экзептации. Биолог Стивен Джей Гулд и генетик Ричард Левонтин из Гарвардского университета утверждали, что признаки часто эволюционируют в силу одних обстоятельств, а потом прилаживаются к другим. Например, «перья появились до становления птичьего полета, они изначально предназначались для теплоизоляции. Однако потом оказалось, что их аэродинамические свойства также могут пригодиться»<sup>31</sup>. То есть поведение формируется не только ради адаптации, но и просто в нагрузку. К тому же критики замечали, что эволюция не всегда приводит к наилучшему результату, а адаптации не бывают универсальными — каждая из них облегчает выполнение лишь определенной функции. Например, длинные крылья стрижа, позволяющие ему быстро летать, затрудняют взлет с ровной поверхности. Постоянный рост резцов у грызунов дает возможность грызть очень твердые предметы, однако если их не стачивать, они отрастают так, что животное не может закрыть рот.

В своей знаменитой статье Гулд и Эдридж писали: «...Закон природы таков, что новое качество появляется скачком, когда сначала происходит неторопливое накопление количественных изменений, которым стабильная система сопротивляется долгое время, и наконец оно приводит к быстрому переходу из одного состояния в другое»<sup>32</sup>. Споры между представите-

<sup>30</sup> Дарвин Ч. «Происхождение видов», 1859 г.

<sup>31</sup> Сапольски Р.М. «Биология добра и зла», 2017 г.

<sup>32</sup> Гулд С.Д., Эдридж Н. «Прерывистое равновесие», 1972 г.

лями постепенной эволюции (градуализм) и скачкообразной (пунктуализм) долго не утихали, но сегодня эти две концепции довольно мирно уживаются в пределах единой развивающейся эволюционной теории и считаются не противоречащими друг другу, а взаимодополнительными. Большинство специалистов признают, что эволюция иногда может идти по первому, а иногда — по второму сценарию. Но как пишет профессор Стэнфордского университета<sup>33</sup> Роберт Сапольски: «Вне зависимости от того, насколько стремительно происходят изменения, определенную степень градуализма можно увидеть всегда — никакая самка никогда не рожала представителя нового вида»<sup>34</sup>.

Возможно природа действует не всегда понятно с человеческой точки зрения, но в разумности ей точно отказать нельзя. У нее заготовлено для нас еще множество тайн на сотни лет вперед. Например, когда речь идет о жизни за Северным полярным кругом, то, как правило, в первую очередь мы вспоминаем о белых медведях, китах и т.д. Но такое одностороннее представление об этих суровых местах неверно. Полярная пустыня дает жизнь и маленьким, часто совсем незаметным существам. В 2020 году ученые из исследовательского центра им. Лаверова совершенно неожиданно обнаружили на мысе Желания архипелага Новая Земля черно-рыжую бабочку угольницу. Здесь можно встретить комаров-звонцов и ледниковых шмелей, а пауки в арктике занимают необычное положение главных хищников пищевых цепей наземных беспозвоночных. Большинство арктических видов устойчивы даже к замерзанию: они переживают зиму в замороженном состоянии, при этом большая часть воды превращается во внеклеточный лед. Даже близко знакомые нам карп и карась прекрасно себя чувствуют после размораживания. Как это возможно? Загадка.

Животные не хуже нас научились организовывать социальные группы, в которых, как правило, действует четкая иерархия. Лидерами обычно становятся самцы, которые борются за право размножаться и защищают свою территорию. А подчиненные помогают лидерам в поиске пищи и уходе за потомством. К примеру, у сурков и муравьедов социальная организация еще более сложная: они живут в больших семьях, где есть несколько поколений родственников, и каждый имеет свою роль и выполняет определенные задачи.

Млекопитающие обладают уникальными умственными способностями, которые позволяют им успешно адаптироваться к различным условиям среды обитания. Они проявляют высокий уровень интеллекта и способны к сложным поведенческим и когнитивным действиям. Слоны могут рисовать, свиньи играть в компьютерные игры, а вороны просто поражают своими креативными идеями, чтобы добыть еду. Животные не задумываются о том, надо им адаптироваться или пойти еще с кем-нибудь посоветоваться. Они просто следуют базово зашитому и бесконечно прекрасному природному механизму. Психолог Тимур Карачурин пишет по этому поводу в своей книге: «Так как сам человек произошел из природы естественным образом и “натуральными” закономерностями, ошибкой будет считать, что вся его деятельность, в том числе культурная, чувственная и рациональная не являются продолжением природы»<sup>35</sup>. Противостояние адаптивности заведомо проигрышный вариант. Чем более естественно мы проявляемся в этом процессе, тем глубже мы исполняем замысел природы, которая базово адаптивна по своей сути.

---

<sup>33</sup> Включен в перечень иностранных и международных организаций, деятельность которых признана нежелательной на территории РФ.

<sup>34</sup> Сапольски Р.М. «Биология добра и зла», 2017 г.

<sup>35</sup> Карачурин Т. «Человек будущего. Как выжить в эпоху неопределенности», 2023 г.

## 2.2 Как труд сделал из обезьяны человека, а АQ позволил ему дожить до XXI века

Только труд может сделать человека  
счастливым, приводя его душу в ясность,  
гармонию и довольство самим собою.

**Виссарион Белинский,**  
русский литературный критик

«Природа, опыт и размышление научили меня понимать, что мирские блага ценны для нас лишь в той степени, в какой они способны удовлетворять наши потребности»<sup>36</sup>, — Робинзону Крузо понадобилось 28 лет на острове, чтобы дойти до этого осознания. После кораблекрушения ему пришлось осваивать многочисленные навыки, просто чтобы выжить. Но «нужда изощряет изобретательность»: Робинзон построил жилье из паруса, сколотил мебель, смастерил лопату, рыбачил на самодельную удочку и даже изобрел точильное колесо. «Почти без инструментов, с одним только топором да рубанком, я сделал множество вещей, хотя, вероятно, никто еще не делал их столь первобытным способом и не затрачивал при этом так много труда», — делится в своем дневнике Крузо.

Блага цивилизации, окружающие нас сегодня, кажутся неотъемлемой частью жизни, хотя теоретически мы понимаем, что когда-то не было машин, смартфонов, интернета, да и электричество выглядело чудом. Как замечает Робинзон Крузо: «Такова уж человеческая натура: мы никогда не видим своего положения в истинном свете, пока не изведем на опыте положения еще худшего, и никогда не ценим тех благ, которыми обладаем, пока не лишимся их».

Сегодня сложно представить, что когда-то ради вкусного ужина надо было идти не в супермаркет, а на охоту или рыбалку. Когда-то люди не умели читать, писать и говорить. И хотя ни одна из существующих теорий происхождения человека не является строго доказанной, вряд ли кто-то будет спорить с тем, что человек сегодняшний весьма отличается от своих далеких предков. Верим ли мы в происхождение от приматов или сотворение Богом, признаем ли вмешательство иных цивилизаций или теорию большого взрыва, но факт остается фактом — эволюция не обошла нас стороной, человечество было вынуждено адаптироваться к действительности и меняться под давлением обстоятельств. Если верить археологам и найденным ими останкам, естественный отбор способствовал выживанию особей, обладающих навыками трудовой деятельности. Дриопитеки занимались собирательством. Австралопитеки научились изготавливать примитивные режущие и рубящие орудия. Питекантропы начали обрабатывать дерево и камни. Синантропы разводили и поддерживали огонь. Неандертальцы усовершенствовали орудия труда и даже смогли организовать совместную деятельность. А кроманьонцы, от которых мы мало чем внешне отличаемся, овладели членораздельной речью, строили жилища и приручали животных. Изготавливали одежду, украшения, сложные костяные и каменные орудия труда. У них возникли первые зачатки искусства — наскальные рисунки.

На этапе эволюции древнейших людей ведущая роль принадлежала биологическим факторам — выживали наиболее приспособленные к неблагоприятным условиям и более умелые в изготовлении орудий труда. По мере объединения людей в группы ведущую роль в антропогенезе стали играть социальные факторы. Преимущество получали не обязательно самые сильные. Объектом отбора стали стадность и связанные с ней формы общения. Выживали те,

---

<sup>36</sup> Дефо Д. «Робинзон Крузо», 1719 г.

кто оберегал детей, как будущее популяции, и стариков, являющихся носителями жизненного опыта.

Но благодаря чему человек перестает быть «обезьяной» и становится человеком разумным? Что отличает нас от других существ? Татьяна Черниговская, доктор биологических наук, по этому поводу пишет: «Люди — это кто? Это прямоходящие. Хотя, кроме нас, прямоходящими являются еще и кенгуру, страусы и петухи. Значит, дело не в этом. Это те, у кого большой и сложный мозг? Есть и другие с таким мозгом. Например, дельфины и высшие приматы. Это те, у кого хорошо устроены руки, у кого сложный артикуляционный аппарат, у кого есть сознание и язык»<sup>37</sup>. Но что считать сознанием и как доказать его наличие? Американские ученые Дэвид Премак и Гай Вудрафф провели ряд экспериментов, пытаясь выяснить, понимают ли шимпанзе, что у других особей могут быть отличные от них представления, намерения и цели. В результате исследований были получены свидетельства, что шимпанзе способны распознавать намерения экспериментатора, они по-разному реагируют на умышленное действие и на случайную оплошность. А что касается речи, то шимпанзе вполне могут понимать значение услышанных или произносимых слов, а также некоторые виды попугаев демонстрируют удивительные способности к изучению языка. Но даже с этими навыками шимпанзе не становятся людьми. Профессор поведенческой и эволюционной биологии Кевин Лейланд на это замечает: «Даже если шимпанзе, орангутаны и новокаледонские вороны действительно пусть и грубо, но совершенствуют свои простейшие приемы использования орудий, до человеческого прогресса им все равно бесконечно далеко... Никто, кроме человека, не разрабатывает вакцины, не пишет романы, не танцует в «Лебедином озере» и не сочиняет лунные сонаты, покуда представители большинства нечеловеческих видов, обладающих зачатками культуры, по-прежнему колют орехи в дождевых лесах и не пробовали ничего слаще муравьев и меда»<sup>38</sup>.

Почему только человеческая культура оказалась способной постепенно наращивать сложность? Наш язык отличается от форм общения других представителей животного мира своей высокой точностью передачи информации, которая накапливается и сообщается из поколения в поколение. Израильский футуролог Юваль Ной Харари назвал это когнитивной революцией: «Случайные генетические мутации изменили внутреннюю “настройку” человеческого мозга и сапиенсы обрели умение думать и общаться, используя словесный язык... Почему мутация произошла в генах сапиенса, а не в генах неандертальца? Чистой воды случайность»<sup>39</sup>. Ученый замечает, что уникальность человеческого языка заключается не только в передаче информации, но и в способности сообщать о таких вещах, которых мы никогда не видели. Мы умеем обсуждать вещи гипотетические и даже противоречащие фактам, отсюда все наши легенды, мифы и религии.

Сегодня мы переживаем пятую коммуникативную революцию в истории человечества. Первая — появление языка. Вторая — начало письменности, что в корне поменяло всю историю, психологию и работу человеческого мозга. Третья — изобретение книгопечатного станка, благодаря чему перевернулась вся система образования и социальное устройство. Четвертая — это телеграф, телефон, радио, телевидение. Расстояние перестало иметь значение, появилось понятие массовой коммуникации. Пятая — мобильная связь, интернет. Это нечто совершенно иное, другой тип чтения. И к чему приведет, предугадать сложно.

Наступающая цифровизация влияет не только на нашу коммуникативную сферу, но и на весь жизненный уклад — массовое внедрение информационных технологий, автоматизация бизнес-процессов, распространение искусственного интеллекта. Новый индустриальный переворот, непохожий на все предыдущие, неизбежно изменит то, как мы работаем, отдыхаем,

<sup>37</sup> Черниговская Т. «Язык и сознание: что делает нас людьми?» 2009 г.

<sup>38</sup> Лейланд К. «Неоконченная симфония Дарвина. Как культура формировала человеческий разум», 2017 г.

<sup>39</sup> Харари Ю.Н. «Homo Sapiens: Краткая история человечества», 2011 г.

общаемся и ходим по магазинам. Технологии создают новые ценности, но могут повлечь за собой и новые опасности. Например, интернет вещей, вероятно, снизит нагрузку на транспортную инфраструктуру, обеспечит экономию электроэнергии, но в то же время, скорее всего, увеличит нестабильность во многих сферах экономики. Кроме того, возникнут новые проблемы в области кибербезопасности.

Несомненно все эти нововведения нас пугают. «Избегать перемен, потому что они неблагоприятны или требуют больше работы — поведение рациональное и логичное. Природа же человеческая такова, что в отсутствие отрицательных последствий инстинкт у нас совсем иной: новизна и перемены нас, людей, привлекают. Как раз об этой черте, именуемой неофилией, написано в научной психологической литературе. Неофилия считается одной из четырех основных составляющих человеческой натуры, вместе с зависимостью от вознаграждения, стремлением избегать вреда и стремлением выжить»<sup>40</sup>, — замечает в своей книге Леонард Млодинов. Для нашего мозга постоянное потребление новой информации необходимо, новизна вызывает положительные эмоции и дофаминовый выброс. Каждый раз, когда мы делаем что-то осознанно и по-новому, мы стимулируем нейропластичность — способность мозга выстраивать новые нейронные связи. «Мозг — это не фиксированный комок материи, передающий генетически запрограммированные инструкции телу. Скорее, это интенсивно реагирующая, замысловато сложная и постоянно меняющаяся система клеток», — пишет нейробиолог и эксперт в области психического здоровья Кэролайн Лиф. Об этом же пишет и доктор медицины Норман Дойдж: «Чтобы ваш мозг продолжал жить, вы должны учиться чему-то действительно новому, требующему высокой концентрации. Это позволит вам запастись новыми воспоминаниями и обладать системой, способной с легкостью оценивать и хранить старые»<sup>41</sup>.

Но хотя в XX веке перемены стали гораздо привычнее, раздражителей с каждым днем становится лишь больше, а ускорение технологических нововведений все быстрее. Поэтому неудивительно, что среди наиболее влиятельных трендов набирает обороты психологизация. Люди все чаще прибегают к помощи психотерапевтов, берут консультации, осваивают всевозможные практики самопомощи, проходят коучинговые программы и читают книги в этом направлении. Чтобы выдерживать сегодняшний поток информации, важно сформировать у себя внутреннее состояние благополучия и безопасности, повысить психологический иммунитет. В противном случае ни о какой адаптации говорить не приходится.

Используя АQ, люди уже научились летать без крыльев, плавать без перепонки, долгое время находиться под водой без жабр и быстро передвигаться по земле, обгоняя гепардов. И хотя, безусловно, наше человеческое естество не обошла стороной эволюция, мы в отличие от остальных животных имеем способность к осознанию последствий своих действий, склонность к рефлексии, мы можем выбирать, к чему адаптироваться. Если мы поймем логику АQ, то поймем логику эволюции через цивилизацию, а значит сможем поднять человечество на новый уровень развития.

---

<sup>40</sup> Млодинов Л. «Эластичность: гибкое мышление в эпоху перемен», 2020 г.

<sup>41</sup> Дойдж Н. «Пластичность мозга. Потрясающие факты о том, как мысли способны менять структуру и функции нашего мозга», 2010 г.

## 2.3 Новая модель AQ

Адаптивный интеллект — это  
иммунная система нашей психики.

«Хотя казалось, что черепаха плывет довольно медленно, то загребая плавниками, то зависая в воде, я не могла за ней угнаться. Я была в ластах, что давало мне преимущество, и на мне не было ни спасательного жилета, ни какого-либо другого снаряжения, замедляющего движение, и все же она уплывала все дальше от меня, хоть я и старалась нагнать ее. Через десять минут она скрылась из виду. Усталая, разочарованная и немного пристыженная тем, что не смогла угнаться за какой-то черепахой, я повернула обратно к пляжу и выплыла на берег»<sup>42</sup> — делится Кейси, героиня бестселлера Джона Стрелеки. С виду простой, но такой важный жизненный урок она получила от обыкновенной морской черепахи: «Дрейфуя на поверхности, я осознала, что черепаха увязывала свои движения с движениями воды. Когда волна шла к берегу, навстречу черепахе, она зависала, шевеля плавниками ровно настолько, чтобы удержаться на месте. Когда волна откатывала обратно в океан, она гребла быстрее, чтобы с пользой для себя использовать движение воды. Черепаха не боролась с волнами; наоборот, она их использовала. Вот почему я не могла плыть с ней наравне — я гребла все время, вне зависимости от того, куда направлялась волна».

Черепаха анализирует ситуацию, оптимизирует свои движения и подстраивается под течение воды. Человек же зачастую настолько застревает в своих психологических защитах, что в любых ситуациях ведет себя одинаково однобоко, не адаптируя свои реакции и действия под происходящее. Эта психологическая структура не является врожденной, она формируется с детского возраста, когда ребенок эмоционально взаимодействует со взрослыми и учится различным способам реагирования и противодействия негативным факторам окружающей среды. Впервые этому явлению дал название Атилло Олах: «Психологический иммунитет — это механизм, который объединяет в себе все адаптационные ресурсы личности»<sup>43</sup>. Он словно радар отслеживает и снижает любое негативное переживание, обеспечивая состояние внутреннего благополучия и безопасности. Это не отдельное свойство или процесс, а именно целостное психологическое образование, которое выполняет четыре основные функции: анализирует все происходящие и гипотетические ситуации, поддерживает состояние психологической безопасности, запоминает раздражитель и помогает снизить интенсивность негативной реакции.

Слаборазвитый психологический иммунитет приводит к нестабильному эмоциональному состоянию, что, в свою очередь, разрушительно влияет на жизнь человека. Важно помнить, что психика и иммунная система изоморфны, они дополняют друг друга. Если с психикой возникли проблемы, не важно по какой причине, то иммунная система дает сбой. И наоборот, если угнетается иммунная система, неизбежно с психикой тоже будут проблемы. Но если физиологический иммунитет может оставаться относительно нормальным у большинства людей, даже когда им не занимаются, то психологический иммунитет требует пристального внимания и работы.

К сожалению, абсолютно каждый человек первоначально использует самые неадаптивные способы решения своих внутренних проблем. Делает это автоматически, на автопилоте, с помощью психологических защит — процессов, оберегающих личность от разрушения и резких изменений, способствующих ее стабилизации. Почему резкие изменения опасны? А вы попробуйте, например, если у вас есть опыт дайвинга, нырнуть на глубину 20 метров, а

---

<sup>42</sup> Стрелеки Д. «Кафе на краю земли», 2022 г.

<sup>43</sup> Олах А. «Психологический иммунитет: новая концепция совладания и жизнестойкости», 2009 г.

затем быстро подняться на поверхность. Кровь «вскипит», и вы можете погибнуть от кессонной болезни. Даже начинающий психолог понимает, что внезапное исполнение желаний может привести к деструктивным последствиям, если личность не готова к таким изменениям.

Впервые о существовании психологических защит заговорил Зигмунд Фрейд. Он обнаружил, что при работе с пациентами, стоило только зайти на территорию реально действующей внутренней проблемы, у человека может возникнуть сопротивление реальным изменениям. С одной стороны он их просит, а с другой — саботирует. Все потому, что наша внутриличностная динамика формируется в процессе межличностного общения. Простыми словами, внутренние диалоги с самим собой связаны с ранее происходившими внешними диалогами с другими людьми, оказавшими негативное влияние на нас. Это происходило сначала снаружи, но затем переходило в бессознательное. Все равно что прописать в свою квартиру всех ближайших родственников. Конфликты неизбежны. Наиболее детально описала этот механизм Анна Фрейд, которая обнаружила, что работу всех защитных механизмов поддерживают страх и тревожность. И если не удалить эти «сорняки» из своего внутреннего мира, то конфликты продолжают проявляться, вплоть до психосоматических заболеваний. «Имеется тесная связь между конкретными формами защиты и конкретными заболеваниями, как, например, между вытеснением и истерией»<sup>44</sup>, — пишет Анна Фрейд.

Важно быстро и точно выявить у себя психологические защиты, чтобы освободиться от них и перейти на следующий уровень. К первичным защита姆 относят:

**Отрицание.** Человек словно пытается не замечать реальное событие, которое его беспокоит, убегает в фантазии. А если кто-то указывает на проблему, отрицает ее.

**Обесценивание.** Человек приписывает другим людям, от которых так или иначе зависит, всевозможные недостатки и пороки, даже те, которых нет.

**Проекция.** Когда внутреннее ошибочно воспринимается как внешнее. Свои страхи и конфликты человек видит в других людях.

**Подавление.** Человек старается удалить из бессознательного событие, которое вызывает тревожность.

Эти наиболее инфантильные и примитивные психологические защиты закрепляются у большинства людей и сопровождают их на протяжении всей жизни. Если же человек обладает высоким интеллектом, любит много читать, успел накопить богатый жизненный опыт, то он чаще использует вторичные, более развитые, психологические защиты:

**Рационализация.** Когда с человеком происходят какие-то неприемлемые мысли или действия, а он находит для них убедительное объяснение, почему это произошло.

**Интеллектуализация.** Человек начинает развивать свой интеллект, чтобы справиться с подавленными эмоциями, которые до сих пор не проработаны и не осмыслены.

**Смещение.** Эмоции, которые человек не может выразить на одном объекте, переносит на другой.

**Реактивность.** Человек ищет внешний источник для выражения своих подавленных эмоций и внутреннего напряжения.

**Аскетизм.** Отрицание, отказ себе в удовольствии, с ощущением внутреннего превосходства над теми, кто себе не отказывает в этом.

**Компенсация.** Попытка решить свои проблемы там, где их нет.

---

<sup>44</sup> Фрейд А. «Психология “Я” и защитные механизмы», 1993 г.

У человека возникает иллюзия пользы, однако в долгосрочной перспективе такой подход приводит к усилению эмоционального напряжения и деформации личности. Но важно учитывать, что психологические защиты, несмотря на их негативное влияние, играют важную роль. Если у человека обнаруживается наличие нефункциональных психологических механизмов, полностью лишать его этой защиты нельзя. Возможно, у него все держится на очень тонких нитях, и если их удалить, то вся структура разрушится, и состояние человека значительно ухудшится.

Если же человек начинает реагировать на различные жизненные ситуации более гибко и адаптивно, основываясь на своих ресурсах и особенностях каждой конкретной ситуации, то он переходит на третий уровень и подключает копинг-стратегии («копинг» от англ. «to cope» — справляться, совладать). Например, такие: планирование, обращение к специалистам за помощью, сосредоточенность в момент стресса на каждом следующем шаге, опора на полученный опыт, умение найти положительное в неблагоприятной ситуации, коммуникативная активность с близкими и друзьями. Безусловно, копинг-стратегии более адаптивны по сравнению с психологическими защитами. Это уже осознанные механизмы, которые позволяют мозгу работать в режиме поддержки, а не борьбы. Благодаря им, человек улучшает свое взаимодействие с реальностью, получает доступ к необходимым ресурсам, позитивным эмоциям, радости и вдохновению. Человек самостоятельно контролирует процесс совладания со стрессовой ситуацией.

Копинг-стратегии эффективны и полезны, но без умения преодолевать по-настоящему тяжелые проблемы в жизни человек не сможет вырасти как личность. Только когда научится адекватно оценивать свою способность совершать поступки и принимать решения, он поднимается на четвертый уровень. Когда при столкновении с проблемой он делает сознательный выбор: искать решение или бежать от нее. Даже если проблема кажется непреодолимой, сохраняет веру в свои силы и находит возможности справиться с ней. Ищет подходящие инструменты и не отчаивается из-за отсутствия опыта. Берет на себя ответственность за решение проблемы. Четвертый уровень можно иначе обозначить как личностный, так как человек на этом этапе обладает большим личностным потенциалом. Как пишет об этом известный психолог Дмитрий Леонтьев: «Личностный потенциал отражает меру преодоления личностью заданных обстоятельств, в конечном счете преодоление личностью самой себя»<sup>45</sup>.

Ключевыми ресурсами для перехода на четвертый уровень являются десять составляющих AQ, о которых мы поговорим в следующих главах. А сейчас важно заложить основу, фундамент адаптивного интеллекта. Это квадрант AQ. Для лучшего понимания можно представить его в виде квадрата, состоящего из четырех элементов, организованных в четкую иерархическую структуру, где каждый элемент определяется предыдущим и зависит от него.

**Физическое здоровье** — «Я хорошо себя чувствую». Это базовый ресурс для каждого человека. Подразумевается нормальное функционирование всех систем организма, отсутствие сбоев и нарушений в работе его органов. Человек способен накапливать значительное количество энергии, а значит в состоянии реализовать свой потенциал. Здоровье помогает в решении различных проблем, с которыми человек сталкивается на протяжении жизни. А сильная иммунная система является ключевым элементом в поддержании здоровья. Забота о здоровье должна стать приоритетом для каждого человека. В здоровом теле интуиция всегда работает лучше.

**Психологическое здоровье** — «Мне хорошо с собой и с другими». Это, прежде всего, состояние благополучия, ощущение человеком собственной полноценности и гармонии. Не просто отсутствие психологических заболеваний, но и способность человека эффективно

---

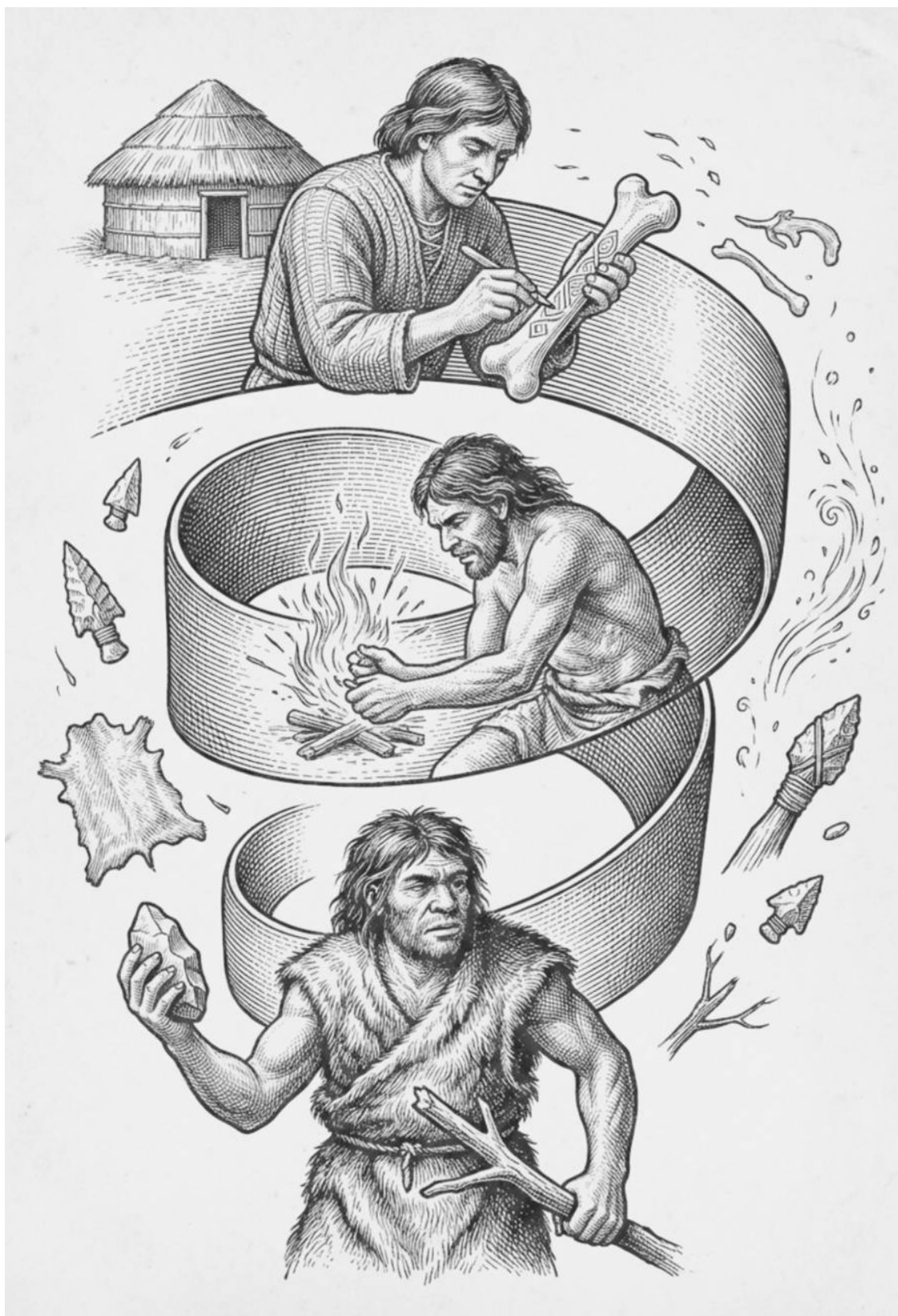
<sup>45</sup> Леонтьев Д.А. «Личностное в личности. Личностный потенциал как основа самодетерминации», 2009 г.

справляться со стрессами и трудностями. Реализовывать свой потенциал, успешно обучаться и работать, и вносить значимый вклад в общество.

**Социальное здоровье** — «Я счастлив в отношениях на разных уровнях». Знание и соблюдение основ межличностных отношений, которые помогают быть счастливым и создавать глубокие эмоциональные связи, а также регулировать любые процессы в своей жизни. Эффективное взаимодействие с окружающими при сохранении индивидуальности каждого. Объединение усилий с другими людьми для повышения общей эффективности. Умение видеть в другом человеке не врага, а свою силу.

**Самореализация** — «Я делаю то, что хочу, и другим это нравится». Начинается с осознания собственного «Я» и своего места в этом мире. Люди, достигшие самореализации и самоактуализации, согласно теории А. Маслоу, способны проявляться и легко взаимодействовать с большим количеством самых разных людей. Их потенциал к росту безграничен. Человек становится профессионалом, востребованным в обществе.

Если с перечисленными четырьмя элементами, с фундаментом все в порядке, тогда и все составляющие AQ будут усваиваться и закрепляться в вашем сознании. А значит появится способность жить в гармонии с собой и окружающими, реализовывать свой потенциал через таланты и предназначение, что делает нас максимально адаптивными и счастливыми. Рано или поздно каждый из нас должен достичь этого состояния, даже если это займет некоторое время. Однако, усилия, затраченные на этот путь, безусловно, стоят результата.



## Составляющие AQ

### 3.1 Жизнестойкость

Жизнестойкость — это знание того,  
что ты единственный, у кого есть сила  
и ответственность, чтобы взять себя в руки.

**Мэри Холлоуэй,**  
американский врач, филантроп

Как солнце неизменно всходит и заходит, так и Феникс бесчисленное множество раз сгорает и вновь возрождается из пепла. По одним легендам, он живет пятьсот лет, по другим — тысячу или даже больше. Когда его жизнь приближается к концу, он строит гнездо из ветвей ароматной мирры и душистого сандала, поджигает его и сгорает. А через три дня возрождается молодым. Если верить датскому сказочнику Хансу Христиану Андерсену, то все несчастья Феникса начались еще с райского сада: «Ева вкусила от дерева познания, и ее вместе с Адамом изгнали из рая, а от пламенного меча ангела возмездия упала в гнездо одна искра. Гнездо вспыхнуло, и птица сгорела, но из раскаленного яйца вылетела новая, единственная, всегда единственная в мире птица Феникс»<sup>46</sup>.

Легенда о Фениксе существует в разных вариациях у многих народов мира. В Ассирии это дивное существо считалось музой и надеждой. В Египте птицу звали Бену, и она символизировала разливы Нила, источника жизни. В Древней Греции Феникса представляли в образе золотого орла, он помогал достичь успеха и преодолеть препятствия. У древних славян — это жар-птица, символ бессмертия и вечной молодости. Почему Феникс обрел всемирную известность и любовь? Потому что это самая жизнестойкая птица на свете. Раз за разом он создает заново свое тело, стряхивает пепел с крыльев и летит в будущее. Людям тоже важно уметь возрождаться, подобно Фениксу, оставаться жизнестойкими при любом ударе судьбы. Как говорил Нельсон Мандела<sup>47</sup>: «Не судите меня по моему успеху; судите меня по тому, сколько раз я падал и снова вставал».

Если человек поймет и освоит тему жизнестойкости — она может изменить его судьбу. Концепцию этого загадочного явления обнаружил и описал профессор психологии Сальваторе Мадди<sup>48</sup>. В 1974 году он нашел статью в журнале «Family Circle», где авторы говорили, что нужно избегать перемен, и тогда стресса в жизни будет меньше. При этом Мадди уже ранее проводил научные исследования творческих людей, где выявил любопытную закономерность: оригинальные идеи появляются у тех, кто находится в постоянно меняющейся среде. То есть он уже знал, что перемен избегать нельзя, будет только хуже.

К такому же выводу пришел и философ Пауль Тиллих<sup>49</sup>. Он первым заговорил о том, что надо уметь говорить жизни «да», то есть всегда быть готовым действовать даже вопреки неопределенности и тому, что вам не нравится. Практиковать не отказ от действительности,

---

<sup>46</sup> Андерсен Г.Х. «Птица Феникс». Сказка, 1850 г.

<sup>47</sup> Нельсон Мандела — президент Южно-Африканской Республики 1994-1999 гг., один из самых известных активистов в борьбе за права человека.

<sup>48</sup> Сальваторе Мадди — американский психолог, автор учебника «Теория личности. Сравнительный анализ», 2002 г.

<sup>49</sup> Пауль Йоханнес Тиллих — немецко-американский теолог-экзистенциалист и философ. Автор книги «Мужество быть», 1952 г.

избегание, регресс, инфантилизм, а утверждать себя в реальной жизни, несмотря на всю ее непредсказуемость.

Вскоре Мадди представился случай, на деле подтверждающий его убеждения. В 1975 году в Чикагский университет, где в то время работал ученый, обратились менеджеры компании «Illinois Bell». В США тогда были приняты жесткие законы, регулирующие телекоммуникационную сферу. И чтобы им соответствовать, все предприятия отрасли вынуждены были проводить сокращения. Люди знали, что четверть персонала будет уволена. Кто попадет в это число, по какому принципу будут выбирать — неизвестно. Поэтому стресс испытывали абсолютно все. И менеджеры пришли за помощью к психологам.

Люди чувствовали себя ужасно: тяжелые условия труда и регулярные увольнения. Многие уходили из компании, не выдерживая неприятной обстановки. И Сальваторе Мадди вместе с физиологом Сьюзен Кобейса<sup>50</sup> начали исследование, для которого отобрали 450 человек. Изучили их состояние и обнаружили, что почти у 70% наблюдались все признаки стресса: плохое самочувствие, ухудшение здоровья, апатия и даже попытки покончить жизнь самоубийством. Ученых это не удивило: ужасные условия труда в компании, потому что люди страдают.

Однако, ко всеобщему изумлению, другие 30%, которые работали в этих же плохих условиях, чувствовали себя прекрасно. Они были здоровее по медицинским показателям, у них укреплялись отношения с близкими. Эти сотрудники генерировали какие-то ценные идеи, работали эффективнее, и даже если их увольняли, многие открывали собственное дело и преуспевали. Не стоит думать, что они всегда были веселыми и беззаботными, — обстановка их тоже напрягала, но они успешно с этим справлялись.

Это шокировало ученых: как в одной и той же ситуации кому-то невероятно плохо, а у других все абсолютно нормально? Мадди стал изучать, в чем главное различие между этими людьми. И обнаружил у них систему установок и убеждений, которую назвал жизнестойкостью. Именно она позволяет человеку воспринимать события как менее стрессовые и успешно противостоять им. Он доказал, что дело не в стечении обстоятельств, не в плохом правительстве, не в глупом начальнике, не в ужасных условиях труда, а в мышлении. Но на этом Мадди не остановился, он выявил три четких параметра, которые показывают, есть у человека жизнестойкость или нет.

**Включенность.** Быть среди событий всегда выигрышнее, чем наблюдать со стороны. Активный человек более защищен от стресса, чем тот, кто сидит в стороне и ждет лучших условий. Пока одни менеджеры компании выгорали, вторые — хоть и воспринимали условия неприятными, но пытались из лимона сделать лимонад. Человек учится получать удовольствие даже там, где его нет. Противоположное качество — отвергнутость, ощущение, что жизнь проходит мимо.

**Контроль.** Человек уверен, что бы ни произошло, он может контролировать ситуацию. Он не чувствует себя немощным, готов, если понадобится, преодолевать препятствия. Способен не просто войти внутрь проблемного поля (это включенность), а знает, что сможет там что-то подкрутить, добавить или убрать лишнее — и тем самым вырулить. В противном случае, отказываясь от контроля, мы отдаем себя во власть «выученной беспомощности».

**Принятие риска.** Как писал Нассим Талеб в своей книге: «Если вы рискуете и встречаете судьбу с достоинством, ничто не может сделать вас ничтожным; если вы не рискуете, ничто не сделает вас великим, вообще ничто на свете»<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Сьюзен Кобейса — американский физиолог-клиницист, именно она впервые употребила термин «жизнестойкость».

<sup>51</sup> Талеб Н.Н. «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса», 2022 г.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.