

12+

НИКОЛАЙ АТАМАНЕНКО

ЭТИКА, СТРАТЕГИИ
И ТАКТИКИ
**АДАПТИВНОГО
МЫШЛЕНИЯ**



Николай Атаманенко Этика, стратегии и тактики адаптивного мышления. Искусство жить в потоке перемен

*<https://litres.ru/74319314>
ISBN 9785007091329*

Аннотация

Планы устаревают быстрее, чем мы их завершаем. Адаптивное мышление — способность замечать изменения, пересматривать предположения и менять действия, не теряя цели. Книга даёт тактики для немедленного применения, стратегии для долгосрочного развития и этическую рамку, помогающую не потерять себя в процессе адаптации. Для тех, кто действует в условиях неопределённости.

Содержание

Предисловие	6
Введение	8
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ПРЕПЯТСТВИЯ: ЧТО МЕШАЕТ МЫСЛИТЬ АДАПТИВНО	16
Глава 1. Потребность в определённости	18
1.1. Как мозг реагирует на неизвестное	19
1.2. Ложная ясность	20
1.3. Признаки того, что определённость стала врагом	21
1.4. Приёмы против паники от неизвестности	22
1.5. Упражнение: карта неопределённости	24
Глава 2. Тяжесть прошлого	27
2.1. Ошибка затрат	28
2.2. Подтверждающее мышление	30
2.3. Как две ловушки работают вместе	31
2.4. «Взгляд со стороны»: техника остановки	33
2.5. Поиск опровергающих данных	34
2.6. Упражнение: инвентаризация прошлого	35
Глава 3. Страх ошибки	38
3.1. Как устроен страх ошибки	39

3.2. Три типа ошибок	40
3.3. Почему быстрая ошибка дешевле медленной правильности	42
3.4. Как изменить отношение к ошибке	44
3.5. Действие как исследование	45
3.6. Упражнение: ревизия страхов	46
Глава 4. Ригидность как привычка	49
4.1. Ригидность — не черта характера	50
Конец ознакомительного фрагмента.	52

**Этика, стратегии и тактики
адаптивного мышления
Искусство жить
в потоке перемен**

Николай Атаманенко

© Николай Атаманенко, 2026

ISBN 978-5-0070-9132-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

От автора: зачем эта книга

Я не всегда умел мыслить адаптивно.

Долгое время я действовал также, как и многие: составлял подробный план, принимал его, а затем изо всех сил пытался ему следовать. Когда реальность отклонялась от плана (а она отклонялась почти всегда), я испытывал раздражение. Я тратил энергию на то, чтобы «исправить» реальность, вместо того чтобы менять план.

Я помню проект, который мы вели полтора года. Всё изменилось через три месяца после старта: появился новый конкурент, ушли двое ключевых сотрудников, изменились требования заказчика. Но мы продолжали следовать первоначальному плану. Потому что «нельзя же бросать». Потому что «столько сил вложено». Потому что «план утверждён». Проект закрылся с убытками и испорченной репутацией. Мы не ошиблись в исполнении. Мы ошиблись в том, что держались за план, который перестал соответствовать реальности.

Этот провал заставил меня искать ответы. Я начал читать об адаптивном мышлении, об антихрупкости, о принятии решений в неопределённости. Пробовал инструменты на себе и в работе с командами. Часть из них не работала. Часть работала, но не так, как ожидалось. И только постепенно я

понял: адаптивность — это не набор техник. Это образ действий и отношение к миру.

В этой книге я собрал то, что проверил сам. То, что помогло мне и тем, с кем я работал. Я не утверждаю, что это единственный верный путь. Но это путь, который прошёл я.

Моя роль — не учить и не спасать. Моя роль — показать карту, которую я составил для себя, и сказать: «Смотрите, вот места, где я спотыкался. Вот тропы, по которым удавалось пройти. А куда идти вам — решайте вы сами».

Эта книга — об адаптивном мышлении. О способности замечать изменения, пересматривать свои предположения и менять способ действий, не теряя главной цели.

Книга написана для тех, кто чувствует, что старые способы мыслить перестали приносить результат. Для руководителей, предпринимателей, специалистов в меняющихся сферах — и для всех, кто действует в условиях неопределённости.

Книга не даёт готовых рецептов на все случаи жизни. Она предлагает инструменты: тактики для немедленного применения в неопределённой ситуации, стратегии для долгосрочного развития гибкости и этическую рамку, которая помогает не потерять себя в процессе адаптации.

Николай Атаманенко, г. Белгород, 2026 г.

Введение

1. Что такое адаптивное мышление

Дадим определение без лишних слов.

Адаптивное мышление — это способность:

— замечать изменения в ситуации;

— пересматривать свои предположения и выводы на основе новых данных;

— менять способ действий, не теряя из виду главную цель;

— делать всё это без паники, самооправданий и поиска виноватых.

В этом определении важно каждое слово.

Замечать изменения — значит видеть не только очевидные сдвиги (кризис, аварию, срыв срока), но и слабые сигналы. То, что только начинается и ещё не набрало силу.

Пересматривать предположения — значит допускать, что вы могли ошибаться. И что правильное решение вчера может стать неправильным сегодня.

Менять способ действий — значит отказываться от привычных приёмов, если они перестали работать. Даже если жалко потраченных усилий.

Не терять цель — значит отличать главное от второстепенного. Направление может оставаться тем же, даже если путь меняется несколько раз.

Адаптивное мышление не требует от человека сверхспособностей. Оно не делает его неуязвимым и не отменяет ошибок. Оно просто предлагает другой способ обращения с неопределённостью — не как с врагом, а как с рабочим фоном.

2. Чем адаптивное мышление не является

Адаптивное мышление — это не гибкость как способность прогибаться под любые обстоятельства. Гибкость без принципов — это хамелеонство, которое приводит к потере себя. Адаптивность предполагает наличие ядра — того, что не меняется ни при каких условиях (об этом — глава 20).

Адаптивное мышление — это не спонтанность и не импульсивность. Оно не означает «действовать первое, что пришло в голову». Напротив, оно требует остановки и оценки.

Адаптивное мышление — это не отказ от планирования. Это другой способ планирования — когда план рассматривается как гипотеза, а не как приговор.

3. Почему эту книгу стоит прочитать сейчас

В последние годы мир изменился. Изменения ускорились. Неопределённость стала нормой, а не исключением. В точке выбора не видно всего пути. Виден только следующий шаг. Но и их бывает много для однозначных действий. И наш мир продолжает меняться. Это вынуждает нас понять природу

этих изменений и адаптироваться, или продолжать подвергаться волнам хаоса. Все эти изменения можно описать через несколько характеристик, которые важны для темы книги.

Скорость изменений. То, что работало год назад, может не работать сегодня. То, что мы изучали в институте, устаревает за пять лет. Профессии появляются и исчезают. Компании, казавшиеся непоколебимыми, закрываются за несколько месяцев.

Объём неопределённости. Мы не можем предсказать, что произойдёт через месяц. Не только потому, что у нас недостаточно данных, а потому что будущее принципиально непредсказуемо. В такой среде попытки составить жёсткий долгосрочный план обречены.

Сложность систем. На решения влияет слишком много факторов, и они связаны между собой непредсказуемым образом. Небольшое изменение в одной части системы может вызвать цепную реакцию в другой.

Эти три характеристики создают напряжение. С одной стороны, нам нужны планы и определённость. С другой — мир их не даёт. Тот, кто сохранит способность действовать в этом напряжении, получит преимущество. Не потому, что он умнее или сильнее, а потому что он не тратит энергию на борьбу с тем, что нельзя изменить.

Книга предлагает не избавление от неопределённости, а способы жить и действовать внутри неё.

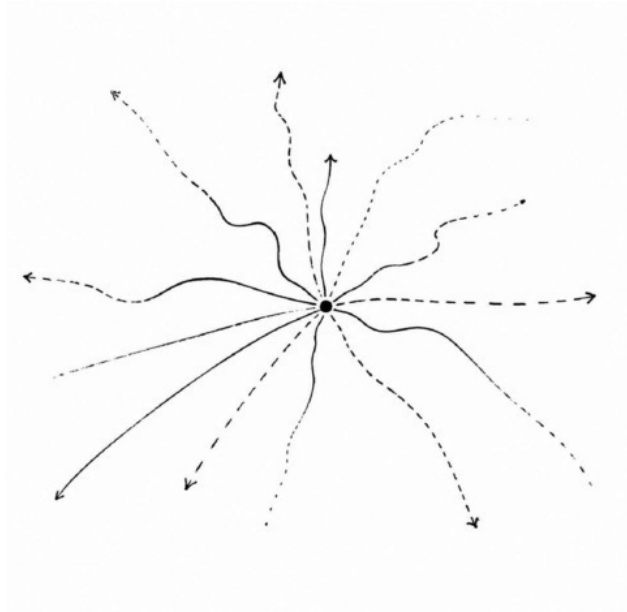


Рисунок 1 – В точке выбора не видно всего пути. Виден только следующий шаг.

4. Как построена книга

Книга состоит из четырёх частей, за которыми следуют заключение и приложение.

Часть первая. Препятствия. О том, что незаметно мешает нам думать иначе. Внутренние барьеры — потребность в определённости, тяжесть прошлого, страх ошибки, ригидность как привычка, а также отсутствие этической рамки. Без понимания этих барьеров любые техники будут бесполезны.

Часть вторая. Тактики. Набор действий для ситуаций, когда нет времени на долгие размышления. Конкретные приёмы, которые можно использовать в моменте: цикл «Наблюдение — Ориентация — Решение — Действие», предварительный разбор провала, правило «Если — То», поиск первопричины, разделение ролей и другие.

Часть третья. Стратегии. Долгосрочные установки и способы организации своей жизни и работы. То, что формирует адаптивное мышление как привычку: инструментарий ментальных моделей, выбор поля деятельности, принципы антихрупкости, умение закрывать этапы, организация адаптивной группы.

Часть четвёртая. Мета-уровень. О самом мыслящем. О том, как меняется самоощущение, когда человек перестаёт отождествлять себя с одной ролью или одним планом. Четыре режима присутствия, отделение себя от роли, привычка замечать слабые сигналы, неподвижное ядро и смысл как результат движения.

Заключение. Краткое возвращение к главным идеям и практический план действий на завтра.

Приложение. Рабочие материалы: тест для самооценки, памятка, вопросы для еженедельного разбора, карточки ментальных моделей, упражнения для группы, бланки для тактик, шаблоны, список для дальнейшего чтения, словарь терминов, алфавитный указатель.

5. Для кого эта книга

Пять портретов читателей

Руководитель. Вы отвечаете за результат, но не можете контролировать все переменные. Ваша команда ждёт от вас определённости, а вы понимаете, что её нет. Вам нужно не только самому мыслить адаптивно, но и организовать такую же работу группы.

Предприниматель. Вы действуете в условиях максимальной неопределённости. Рынок, конкуренты, клиенты, законы — всё меняется. Ошибка может стоить денег, но отказ от действий стоит ещё больше.

Специалист в меняющейся сфере. Ваша профессия трансформируется. То, что вы умели пять лет назад, сегодня уже не нужно. Вам приходится учиться заново, и вы хотите делать это быстрее и с меньшими потерями.

Человек в кризисе. Ваш план рухнул. Работа, отношения, здоровье, финансы — что-то пошло не так. Вы не ищете лёгких ответов. Вам нужны инструменты, чтобы выбраться.

Изучающий тему. Вы слышали про адаптивное мышление, хотите разобраться, но не знаете, с чего начать. Вам нужна системная карта, а не набор разрозненных статей.

Если вы узнали себя хотя бы в одном из портретов — книга для вас.

Книга не требует специальной подготовки. Достаточно умения читать, замечать за собой и хотя бы иногда останавливаться для размышления.

6. Чего эта книга не даёт

Книга не избавит от неопределённости. Неопределённость — свойство мира, а не недостаток вашего мышления. Книга не обещает, что после её прочтения мир станет предсказуемым. Она обещает, что вы сможете лучше в нём ориентироваться.

Книга не даёт гарантий. Не существует техники, которая гарантирует успех во всех ситуациях. Адаптивное мышление повышает ваши шансы, но не отменяет случайностей и не защищает от глупых ошибок.

Книга не заменяет психотерапии. Если ваша проблема — глубокая тревога, панические атаки, депрессия — книга не поможет. Она про мышление, а не про психическое здоровье. Если нужна помощь — обратитесь к специалисту.

Книга не делает супергероем. Вы не станете неуязвимым. Вы будете ошибаться, попадать в тупики, чувствовать растерянность. Книга лишь даёт инструменты, чтобы выходить из этих состояний быстрее.

Книга написана для ситуаций, где у вас есть пространство для манёвра. Если ваши действия жёстко заданы извне, если у вас нет выбора — книга не поможет. Сначала создайте пространство для выбора или найдите его.

7. Открытый вопрос

Прежде чем перевернуть страницу и войти в первую

часть, остановитесь на минуту.

Задайте себе один вопрос. Не нужно на него отвечать прямо сейчас. Просто удержите его в голове.

«Что именно мешает мне менять способ действий, когда старый способ перестаёт работать?»

Не «кто виноват». Не «как сделать, чтобы всё стало предсказуемо». А именно — что во мне самом, в моих привычках, страхах, предположениях создаёт сопротивление перемене?

Если хотите — запишите свой первый ответ. Не анализируйте, не оценивайте. Просто запишите.

Этот вопрос будет сопровождать вас на протяжении всей книги. К концу вы можете ответить на него иначе, чем сейчас. А можете ответить так же, но яснее. И то, и другое — хороший результат.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ.

ПРЕПЯТСТВИЯ: ЧТО МЕШАЕТ МЫСЛИТЬ АДАПТИВНО

Прежде чем учиться новому, нужно понять, что держит старое.

Адаптивное мышление не возникает на пустом месте. Ему мешают внутренние механизмы, которые работают автоматически и за пределами нашего сознательного контроля. Мы не выбирали эти механизмы. Они сформировались в ходе эволюции, закрепились воспитанием и повседневным опытом. Их задача — защищать нас от неопределённости, экономить силы ума и сохранять чувство контроля.

Но в быстро меняющейся среде эти же механизмы начинают работать против нас. Они толкают к преждевременным выводам, заставляют держаться за устаревшие решения, прятаться от страха ошибки и повторять одни и те же бесполезные действия.

Первая часть книги посвящена этим барьерам. Не для того, чтобы их «победить» — это вряд ли возможно. А для того, чтобы:

- научиться замечать их в момент включения;
- понимать, как именно они искажают наше восприятие;
- снизить их влияние, не тратя энергию на бесполезную

борьбу.

В этой части пять глав. Каждая разбирает один барьер. В конце каждой главы есть короткое упражнение. Оно не требует много времени, но требует честности. Без честности с собой разговор об адаптивности теряет смысл.

Глава 1. Потребность в определённости

Представьте, что вы идёте по незнакомому городу без карты, навигатора и табличек. Вам нужно найти здание, но вы не знаете, где оно находится, сколько времени займёт дорога и правильно ли вы идёте. Что вы чувствуете?

Большинство людей в такой ситуации испытывают дискомфорт. Мозг требует ответа: куда идти? Правильно ли я выбрал направление? Не заблудился ли я? Даже если нет реальной опасности, отсутствие ясности воспринимается как угроза.

Эта реакция — не слабость. Это свойство нервной системы, которое помогало выживать тысячелетиями. Неизвестность могла означать хищника, враждебное племя или ядовитую пищу. Тот, кто быстро находил определённость (пусть даже неверную), имел больше шансов выжить, чем тот, кто долго сомневался.

Сегодня риски изменились. Но механизм остался.

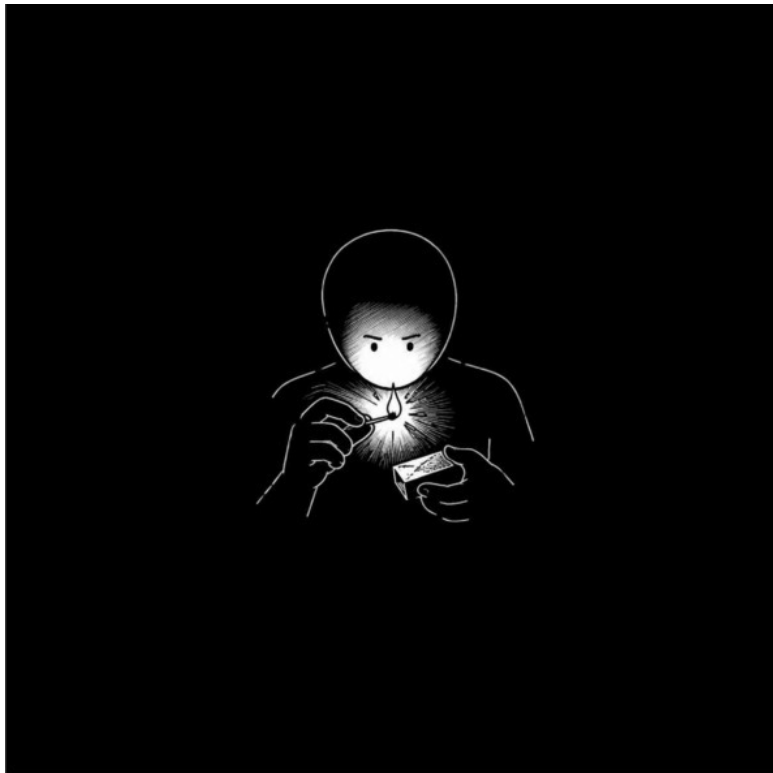


Рисунок 2 – В темноте любая спичка кажется спасением. Даже если она гаснет через секунду.

1.1. Как мозг реагирует на неизвестное

Когда человек сталкивается с ситуацией, которую не может объяснить или предсказать, активируется миндалевидное тело — отдел мозга, отвечающий за реакцию на угрозу.

Вырабатывается кортизол (гормон стресса). Внимание сужается. Мозг ищет любой выход из состояния неопределённости — и ищет быстро.

Эксперименты показывают, что люди предпочитают получить удар током немедленно, чем ждать пять минут с вероятностью удара 50 процентов. Неопределённость страшнее самого неприятного предсказуемого события.

В рабочей среде это проявляется так: руководители принимают решение, не имея достаточных данных, потому что «надо что-то решать, нельзя держать всех в неопределённости». Команды выбирают любой план, лишь бы он был утверждён, и испытывают облегчение, даже если план содержит много допущений.

Пример. В одной компании затянулся процесс принятия решения о новом продукте. Данные были противоречивыми. Аналитики просили ещё две недели на исследования. Но генеральный директор сказал: «Мы не можем ждать. Решаем сейчас, идём по этому сценарию». Решение оказалось ошибочным. Но ошибка была следствием не плохого анализа, а нетерпимости к неопределённости.

1.2. Ложная ясность

Потребность в определённости приводит к тому, что мозг подсовывает первое правдоподобное объяснение. И начинает верить в него, потому что вера успокаивает.

Проблема в том, что первое объяснение часто оказывается неверным. А уверенность, с которой оно принимается, мешает заметить другие данные, которые ему противоречат.

Кейс: управленческое решение в кризис

Производственная компания столкнулась с падением продаж. Финансовый директор предложил уволить 20 процентов сотрудников, чтобы сократить издержки. Генеральный директор согласился. Это было быстрое, понятное решение. Оно давало определённую ясность: увольнения — сокращение расходов — прибыль.

Через три месяца выяснилось, что продажи упали не из-за высоких издержек, а потому что конкуренты выпустили новый продукт. Увольнения не решили проблему падения выручки. Более того, компания потеряла ключевых специалистов, которые могли бы разработать ответный продукт.

Быстрое решение создало ложную ясность. Оно устранило тревогу руководителей, но не решило проблему.

1.3. Признаки того, что определённость стала врагом

Как понять, что ваша потребность в определённости взяла верх и мешает адаптивности? Вот контрольный список из семи пунктов. Чем больше совпадений, тем сильнее этот барьер.

— Вы принимаете решение на основе неполных данных,

потому что «надо что-то решать».

— Вы испытываете раздражение на тех, кто задаёт «неудобные» вопросы и указывает на неопределённость.

— Вы чувствуете облегчение, когда план утверждён, даже если в нём много допущений.

— Вы перестаёте собирать новые данные после того, как решение принято.

— Вы избегаете ситуаций, в которых нет чёткого ответа, даже если они потенциально полезны.

— Вы тратите больше времени на утверждение плана, чем на его исполнение.

— Вы говорите «давайте уже что-нибудь решим» чаще, чем «давайте разберёмся».

Эти признаки не означают, что вы плохой руководитель или слабый человек. Они означают, что ваш мозг работает так, как задумано эволюцией. Но в современных условиях эта настройка часто мешает.

1.4. Приёмы против паники от неизвестности

Самое важное — признать, что дискомфорт от неопределённости не требует немедленного устранения. Можно научиться оставаться в состоянии «я пока не знаю» дольше, чем велит привычка.

Вот три приёма, которые помогают удерживать паузу.

Приём 1. «Три факта»

Прежде чем принять решение, сформулируйте три твёрдых факта, которые у вас есть. Не интерпретации, не предположения, не прогнозы — именно факты.

Пример правильного применения:

— Факт: продажи упали на 7 процентов за два месяца.

— Факт: два крупных клиента не продлили договоры.

— Факт: у конкурента появилась новая функция, которую мы не предлагаем.

Пример неправильного применения:

— Не факт: «рынок падает» (это интерпретация).

— Не факт: «мы плохо работаем с клиентами» (это оценка).

— Не факт: «нужно срочно увольнять людей» (это решение).

Если фактов меньше трёх — значит, вы ещё не готовы к твёрдому решению. Сначала соберите данные.

Приём 2. «Худший вопрос»

Задайте себе вопрос, который вам не хочется слышать. Например:

— «Что, если моё объяснение неверно?»

— «Какие данные заставят меня изменить мнение?»

— «Что я упускаю, торопясь с решением?»

Сам факт, что вы задали этот вопрос, снижает автоматическую уверенность. Вы не обязаны на него отвечать. Достаточно признать, что он существует.

Приём 3. «Отложенное решение»

Если позволяет время, назначьте момент, когда вы вернётесь к вопросу. Скажите себе: «Я подумаю об этом завтра в десять утра» или «Я приму решение через три дня, после того как получу отчёт от аналитиков».

За это время часто происходит две вещи. Во-первых, острота потребности в определённости снижается. Во-вторых, появляются новые данные, которых не было в момент первого импульса.

Важное условие: отложенное решение — не бесконечное откладывание. Вы назначаете конкретное время и в это время принимаете решение, даже если данных по-прежнему недостаточно. Разница между импульсивным и отложенным решением в том, что отложенное — осознанное.

1.5. Упражнение: карта неопределённости

Это упражнение занимает 10—15 минут. Оно не даст ответа на вопрос «что делать?», но покажет, где именно ваша потребность в определённости подменяет собой реальность.

Шаг 1. Возьмите текущую рабочую или личную ситуацию, в которой вы чувствуете неопределённость или застревание.

Шаг 2. Разделите лист на три колонки: «Что я знаю точ-

но», «Чего я не знаю», «Что я могу узнать».

Шаг 3. Заполните колонки. В первую колонку — только факты, без интерпретаций. Во вторую — всё, чего вы не знаете, без цензуры. В третью — то, что вы могли бы узнать, если бы захотели.

Шаг 4. Посмотрите на вторую колонку. Выберите три пункта, которые кажутся вам самыми важными. Напротив каждого напишите: нужно ли знать это прямо сейчас или можно действовать с неизвестностью?

Шаг 5. Спросите себя: какое решение я мог бы принять уже сегодня, опираясь только на первую колонку (факты) и игнорируя потребность знать всё из второй колонки?

Пример выполнения

Ситуация: вы не знаете, стоит ли соглашаться на новую работу. Предложение есть, старт через две недели, но условия не до конца ясны.

Что я знаю точно	Чего я не знаю	Что я могу узнать
Предложение с зарплатой X	Буду ли я доволен коллективом	Поговорить с будущими коллегами
Старт через две недели	Какой будет реальная нагрузка	Попросить описание задач
Место работы — другой район	Как оценят мою работу через полгода	Узнать о системе оценки
Уходя, теряю бонус на текущей работе	—	—

Анализ: из второй колонки «нужно знать прямо сейчас» — возможно, только реальная нагрузка. Остальное можно оценить только после выхода на работу.

Решение, опираясь на факты: зарплата выше, бонус теряется, но старт через две недели. Решение принимается на основе этих фактов, а не на основе незнания того, что будет через полгода.

Глава 2. Тяжесть прошлого

Человек — единственное животное, которое не хочет выбрасывать старые вещи, потому что «мы заплатили за них деньги». И единственное, которое продолжает реализовывать провальный проект, потому что «уже столько сил вложено».

Это не про жадность. Это про особое устройство нашего мышления.



Рисунок 3 – Прошлое тяжело ровно настолько, насколько мы отказываемся его оставить.

2.1. Ошибка затрат

В экономике и психологии этот феномен называется **ошибкой невозвратных затрат**. Невозвратные затраты — это ресурсы (время, деньги, силы, статус, репутация), которые уже потрачены и не могут быть возвращены. Никакими

новыми усилиями вы не заставите их вернуться.

Но мозг рассуждает иначе. Он говорит: «Мы уже столько вложили — нельзя останавливаться».

Классический эксперимент

Психологи Галь и Ротбард провели эксперимент. Людям предложили купить абонемент на театральный сезон. Одной группе продали абонемент со скидкой 15 долларов, другой — со скидкой 7 долларов, третьей — без скидки, по полной цене. Затем выяснилось, сколько раз люди посетили спектакли.

Результат: те, кто купил абонемент дороже, ходили в театр чаще. Хотя решение «идти или не идти» должно было зависеть от желания, а не от цены абонемента. Люди рассуждали так: «Я заплатил дорого — значит, я должен ходить, чтобы не пропадали деньги».

Ошибка затрат работает и в бизнесе, и в карьере, и в личной жизни.

Пример из бизнеса: компания вложила 10 миллионов в разработку продукта. Через год стало понятно, что продукт не нужен рынку. Но менеджеры продолжают вкладывать: «Мы уже потратили 10 миллионов, нельзя остановиться». Хотя правильный вопрос: «Стоит ли вкладывать ещё, исходя из того, что мы знаем сейчас?».

Пример из жизни: человек три года учится на специальности, которая ему не нравится. Он продолжает: «Я уже три года потратил, нельзя бросать». Хотя три года не вернуть.

Вопрос в том, стоит ли тратить четвёртый и пятый.

2.2. Подтверждающее мышление

Вторая ловушка прошлого — **подтверждающее мышление**. Это склонность замечать и принимать во внимание только те данные, которые подтверждают нашу точку зрения, и игнорировать противоречащие ей.

Этот механизм работает незаметно. Мы искренне верим, что оцениваем ситуацию объективно. Но на самом деле мы давно на стороне своего первого вывода и просто собираем доказательства в его пользу.

Как это работает в жизни

Представьте, что вы решили, что сотрудник не справляется с задачами. Теперь вы будете замечать каждую его ошибку и забывать об успехах. Если кто-то приведёт доводы в его пользу, вы найдёте объяснение: «Это случайность», «Ему помогли», «Это было простое задание».

Или представьте, что вы приняли решение запустить продукт в новой нише. Теперь вы читаете только оптимистичные прогнозы, игнорируете статистику провалов в этой нише и отмахиваетесь от скептиков как от «пессимистов, которые не верят в успех».

Эксперимент Васона

Психолог Питер Васон показал, как работает подтверждающее мышление, с помощью простого теста. Перед участни-

ками лежали четыре карточки. На одной стороне — буква, на другой — число. Нужно было проверить правило: «Если на одной стороне гласная, то на другой — чётное число». Участники могли перевернуть только те карточки, которые сочли нужными.

Большинство участников переворачивали карточку с гласной (чтобы проверить, чётное ли число) и карточку с чётным числом (чтобы проверить, гласная ли с другой стороны). Но почти никто не переворачивал карточку с нечётным числом — хотя именно она могла бы опровергнуть правило.

В жизни мы поступаем так же: ищем подтверждения своей правоты и избегаем того, что может нас опровергнуть.

2.3. Как две ловушки работают вместе

Ошибка затрат и подтверждающее мышление образуют порочный круг.

Ошибка затрат заставляет нас не бросать начатое («мы уже столько вложили»). Подтверждающее мышление убеждает нас, что бросать не нужно («всё идёт нормально, просто нужно немного подождать»).



Рисунок 4 – Тратить силы на то, чтобы прошлое окупилось, — значит дважды терять.

Кейс: проект, который тянули три года

Инвестиционная компания вложилась в стартап. Через год стало ясно, что продукт не находит клиентов. Основатели предложили поворот — изменить продукт. Инвесторы сказали: «Мы уже вложили деньги. Если мы сейчас выйдем, мы потеряем всё. Дадим им ещё год».

Через год ситуация не улучшилась. Инвесторы снова сказали: «Мы уже вложили два года и деньги. Бросать поздно». Так продолжалось три года. За это время компания потеряла не только первоначальные инвестиции, но и возможность вложиться в другой, успешный проект.

Что произошло? Ошибка затрат не давала выйти. А подтверждающее мышление подсказывало удобные объяснения: «Рынок просто не созрел», «Нужно больше маркетинга», «В

следующем квартале всё наладится». Никто не задал главный вопрос: «Стали бы мы вкладывать в этот проект сегодня, если бы начинали с нуля?».

2.4. «Взгляд со стороны»: техника остановки

С ошибкой затрат работает только одно средство: честный разговор о том, что прошлое не вернуть. Никакие новые усилия не заставят его вернуться. Вопрос не в том, «сколько я уже вложил», а в том, «стоит ли вкладывать дальше, исходя из того, что я знаю сейчас».

Самый практичный приём называется **«взгляд со стороны»**.

Инструкция

— **Представьте**, что вы не имеете никакого отношения к этому проекту, этим затратам, этой истории. Вы — сторонний наблюдатель. Вы только что зашли в комнату, в которой обсуждают текущую ситуацию.

— **Спросите себя**: «Стал бы я сейчас начинать это дело с нуля?».

— **Если ответ «нет»** — значит, прошлое держит вас. Пора выходить. Не нужно доделывать, дорабатывать, «закрывать красиво». Нужно остановиться и направить ресурсы в другое место.

— **Если ответ «да»** — продолжайте. Но будьте честны.

Не ищите оправданий. Только факты.

Пример диалога с собой

Вы: Я уже три года работаю над этим проектом. Не могу бросить.

Голос со стороны: Если бы ты начинал сегодня, стал бы ты в него вкладываться?

Вы: Нет. Сейчас я вижу, что рынок изменился и мои первоначальные предположения были неверны.

Голос со стороны: Тогда что тебя держит?

Вы: Жалко трёх лет. Кажется, что они пропадут даром.

Голос со стороны: Они уже пропали. Три года не вернуть. Но следующие три года ты можешь потратить на что-то другое.

Этот диалог трудно вести честно. Но он необходим.

2.5. Поиск опровергающих данных

С подтверждающим мышлением сложнее, потому что мы не замечаем его работы. Единственный надёжный способ — **сознательный поиск опровергающих данных**.

Что это значит

Когда вы приняли решение или сформировали мнение, вы не ищите доказательства его правильности. Вы ищите доказательства его неправильности.

Это противоречит естественной тяге. Но именно это отличает адаптивное мышление от ригидного.

Практический протокол

Для любого важного решения сформулируйте три вопроса:

— **«Какие факты говорят против моего решения?»**

Перечислите их. Если вы не можете назвать ни одного — значит, вы не искали.

— **«Кто из разумных людей со мной не согласен и почему?»** Найдите позицию, которая вас не поддерживает, и попробуйте её понять, а не опровергнуть.

— **«Что заставило бы меня изменить мнение?»** Если вы не можете ответить на этот вопрос — ваша позиция не основана на фактах, а основана на вере.

Как применять в группе

В командных обсуждениях можно ввести правило: перед тем как принять решение, кто-то назначается **«адвокатом дьявола»**. Его задача — не потому что он против решения, а потому что он должен найти три аргумента против него. Если группа не может их опровергнуть — решение, вероятно, слабое.

2.6. Упражнение: инвентаризация прошлого

Это упражнение займёт 20—30 минут. Оно поможет выявить проекты и дела, которые держатся только на прошлых затратах.

Шаг 1. Выпишите все свои текущие проекты, задачи и крупные дела. Не только рабочие, но и личные: ремонт, обучение, хобби, отношения с людьми.

Шаг 2. Для каждого пункта ответьте на три вопроса:

— Какие затраты (время, деньги, силы, статус) уже сделаны?

— Если бы я начинал это дело сегодня, с чистого листа, стал бы я его начинать?

— Какие три факта говорят против того, чтобы продолжать?

Шаг 3. Посмотрите на свои ответы. Выберите те пункты, где вы ответили «нет» на второй вопрос и «да» — на третий (есть факты против продолжения).

Шаг 4. Для каждого такого пункта примите решение: остановиться немедленно, остановиться через неделю (с завершением обязательств) или продолжать, но с изменением подхода.

Пример заполнения

Проект	Затраты	Стал бы начинать сегодня?	Три факта против
Курс по английскому (неинтересно, но жалко бросить)	3 месяца, 15 000 руб.	Нет	1) Нет прогресса. 2) Нет мотивации. 3) Есть другие способы учить язык
Работа над устаревшим продуктом	2 года, 500 часов	Нет	1) Клиенты уходят. 2) Конкуренты предлагают лучшее. 3) Команда демотивирована

Вывод: курс по английскому — остановиться. Взять паузу на месяц, потом решить, нужен ли другой подход. Продукт — остановиться после завершения текущих обязательств перед клиентами.

Глава 3. Страх ошибки

В большинстве школ, университетов и на многих работах ошибка — это минус. Исправил ошибку — вернул балл. Допустил ошибку — потерял очки. Ошибка ассоциируется с наказанием, снижением оценки, потерей уважения.

Из этой системы выходят люди, для которых ошибка — катастрофа.

Они предпочитают ничего не делать, чем сделать и ошибиться. Они тратят слишком много времени на проверку того, что и так очевидно. Они отказываются от новых подходов, потому что «неизвестно, как они сработают». Они парализованы страхом несовершенства.



Рисунок 5 – Страх ошибки превращает любую трещину в пропасть.

3.1. Как устроен страх ошибки

Страх ошибки имеет три основных источника: воспитание, институциональную среду и личный опыт.

Воспитание

Многие из нас выросли в системе, где ошибки наказывались. Двойка за контрольную, замечание в дневнике, разговор с родителями. Взрослые редко объясняли разницу между небрежной ошибкой (которую можно было избежать) и ошибкой в новой, незнакомой задаче. Любая ошибка воспринималась как проступок.

Институциональная среда

В большинстве организаций культура не поощряет эксперименты. Ошибки фиксируются в отчётах, влияют на премии, становятся предметом разбирательств. При этом руководство может на словах призывать «рисковать» и «пробовать новое», но на деле наказывает за неудачи. Это создаёт двойное послание, в котором люди выбирают безопасное бездействие.

Личный опыт

Если человек однажды совершил ошибку с серьёзными последствиями — потерял деньги, подвёл команду, испортил репутацию — он может выработать устойчивый страх перед любыми новыми действиями. Мозг запоминает: «ошибка больно» и теперь предупреждает об опасности даже там, где цена ошибки низка.

3.2. Три типа ошибок

Не все ошибки одинаковы. Различение типов ошибок — первый шаг к тому, чтобы перестать их бояться там, где страх

не нужен.

Тип 1. Небрежная ошибка

Это ошибка, которую можно было предотвратить внимательностью, проверкой или соблюдением процедур.

Примеры:

- забыли проверить расчёты и отправили неверные цифры;
- перепутали адресата важного письма;
- проигнорировали очевидный риск, хотя могли его предусмотреть.

Такие ошибки нужно минимизировать. К ним нужно относиться серьёзно. Но не как к катастрофе, а как к сигналу: в процедуре или внимательности есть слабое место.

Тип 2. Ошибка в стабильной среде

Это ошибка, совершённая в условиях, которые хорошо изучены и предсказуемы. Её можно было избежать, если бы вы обладали всей информацией, но вы ею не обладали.

Примеры:

- неправильно оценили время на задачу, хотя делали её сто раз;
- выбрали не тот инструмент для работы, хотя все параметры были известны.

Такие ошибки говорят о пробелах в опыте или в анализе. Они неприятны, но не катастрофичны.

Тип 3. Ошибка в неопределённой среде

Это ошибка, которая возникает при действии в условиях,

где нет полной информации и не может быть.

Примеры:

— запустили новый продукт, и он не взлетел — никто не знал, взлетит ли;

— выбрали новую стратегию, и она не сработала — другие варианты могли сработать ещё хуже;

— попробовали новый подход в переговорах, и он не подошёл — но вы узнали, что этот собеседник так не работает.

Такие ошибки не просто неизбежны — они полезны. Они дают данные, которых у вас не было. Без них вы не узнаете, что работает, а что нет.

Ключевое различие: ошибки первых двух типов — результат несовершенства исполнения. Ошибки третьего типа — результат несовершенства знаний. В неопределённой среде невозможно обладать совершенным знанием. Значит, ошибки третьего типа неизбежны. И с ними нужно работать не как с провалом, а как с исследованием.

3.3. Почему быстрая ошибка дешевле медленной правильности

Есть важное наблюдение, которое переворачивает обычную логику. В сложных и меняющихся условиях **быстрая ошибка дешевле медленной правильности**.

Почему? Потому что в стабильном мире можно рассчитать всё заранее. В нестабильном мире любые расчёты име-

ют короткий срок годности. Чем дольше вы готовитесь, тем выше вероятность, что условия изменятся и ваша подготовка потеряет смысл.

Пример из разработки продуктов

Две команды разрабатывают новый софт. Первая тратит три месяца на анализ, проектирование, согласование требований. Вторая за три недели делает простейшую работающую версию (прототип) и показывает её клиентам.

Клиенты говорят: «Это не то, что нам нужно. Нам нужно вот это». Первая команда узнаёт об этом через три месяца, когда уже всё спроектировано. Вторая — через три недели и может быстро перестроиться.

Первая команда «правильно» спланировала. Но её правильность оказалась бесполезной, потому что она основана на неверных предположениях. Вторая команда сделала быструю, дешёвую ошибку (прототип оказался не нужен) и получила ценную информацию.

Ключевой принцип: в неопределённой среде ошибка — это не провал. Это источник данных. Вы пробуете действие. Получаете результат. Если результат совпал с ожидаемым — ваша модель верна (по крайней мере, пока). Если нет — вы узнали что-то новое о том, как на самом деле устроена реальность. И можете скорректировать следующий шаг.

Человек, который боится ошибок, лишает себя этого канала получения информации. Он не узнаёт, что работает, а что нет. Он застревает в своих предположениях, которые мо-

гут быть сколь угодно далеки от истины.

3.4. Как изменить отношение к ошибке

Изменение отношения к ошибкам — процесс, который требует времени. Вот три техники, которые ускоряют его.

Техника 1. Переформулирование

Замените язык осуждения на язык исследования.

Вместо	Говорите
«Я ошибся»	«Мой способ действий не привёл к ожидаемому результату»
«Это провал»	«Это данные, которых у меня не было»
«Я неудачник»	«Я получил результат, который не совпал с прогнозом»
«Надо было сделать иначе»	«Теперь я знаю, как сделать иначе в следующий раз»

Это не игра в слова. Это способ отделить ошибку от идентичности. Ошибка — это событие, а не характеристика человека.

Техника 2. Оценка цены ошибки

Когда вы боитесь ошибиться, ваши страхи часто сформулированы в общих словах: «будет катастрофа», «все будут надо мной смеяться», «я потеряю всё». Переведите эти стра-

хи в цифры.

Задайте себе вопросы:

— Какова реальная цена этой ошибки в деньгах?

— Какова цена ошибки в часах (сколько времени потребуется, чтобы исправить)?

— Какова цена ошибки в процентах от моего дохода, времени, репутации?

— Какова вероятность, что худший сценарий осуществится?

Часто после такого перевода страх уменьшается, потому что цифры оказываются меньше, чем воображаемая катастрофа.

Техника 3. Правило «цена ошибки в десять раз ниже цены бездействия»

В ситуации неопределённости любое действие, даже ошибочное, даёт данные. Бездействие не даёт ничего, кроме иллюзии безопасности.

Установите для себя правило: если цена ошибки менее 10 процентов от того, что вы можете потерять при бездействии, — действуйте. Не ждите полной уверенности.

3.5. Действие как исследование

Этот подход объединяет всё сказанное выше.

Относитесь к любому действию в неопределённой ситуации как к исследованию. У вас есть гипотеза. Вы проводите

эксперимент (делаете действие). Получаете результат. Анализируете. Формулируете новую гипотезу.

Структура «Действие — Результат — Вывод — Следующий шаг»

— **Действие.** Что я сделал? (Конкретно, измеримо.)

— **Результат.** Что получилось? (Не «хорошо» или «плохо», а факты.)

— **Вывод.** Что я узнал нового? (Как это меняет мою модель ситуации?)

— **Следующий шаг.** Что я сделаю теперь, основываясь на этом выводе?

Пример

Ситуация: вы отправили коммерческое предложение клиенту.

Действие: отправил предложение с ценой X и сроком Y.

Результат: клиент не ответил за три дня.

Вывод: либо цена слишком высока, либо срок не подходит, либо клиент не заинтересован. Нужно проверить.

Следующий шаг: позвонить клиенту и спросить прямо: «Что вас смутило в предложении?».

Никакой паники, никакого чувства вины. Просто сбор данных.

3.6. Упражнение: ревизия страхов

Это упражнение занимает 10—15 минут. Оно помогает

увидеть, что цена ошибки часто сильно преувеличена.

Шаг 1. Вспомните ситуацию за последний месяц, когда вы отказались от действия или отложили его, потому что боялись ошибиться.

Шаг 2. Опишите это действие. Что именно вы не сделали?

Шаг 3. Ответьте на вопросы:

— Чего именно я боялся в случае ошибки? (Конкретно: потеря денег? критика? снижение статуса? чувство стыда?)

— Какова была бы реальная, а не воображаемая цена этой ошибки? (В деньгах, часах, процентах.)

— Какую информацию я мог бы получить, если бы ошибся?

— Какова была цена бездействия? (Что я потерял, ничего не сделав?)

Шаг 4. Сравните цену ошибки и цену бездействия. Что оказалось выше?

Пример заполнения

Вопрос	Ответ
Какое действие не сделал?	Не предложил руководству новую идею на совещании
Чего боялся?	Что назовут глупой, засмеют
Реальная цена ошибки	Несколько секунд неловкости. Никто не уволит за идею
Какую информацию мог бы получить?	Узнал бы, какие идеи здесь ценятся. Возможно, идея оказалась бы не глупой
Цена бездействия	Возможность, что идея была хорошей. Она не реализована. Уважение руководства (молчание не поощряется)

Вывод: цена бездействия выше, чем цена ошибки. Страх был преувеличен.

Глава 4. Ригидность как привычка

Есть люди, которые в одних сферах жизни проявляют удивительную гибкость, а в других — полную неспособность к изменениям. И те же самые люди могут со временем меняться: становиться более или менее ригидными.

Это наводит на мысль: ригидность — не свойство характера. Это **привычка**.



Рисунок 6 – Ригидность — это не прочность. Это окаменение.

4.1. Ригидность — не черта характера

Привычка к ригидности формируется просто. Каждый раз, когда вы сталкиваетесь с новой ситуацией и применяете старый, проверенный способ — и он срывается — при-

вычка укрепляется. Ваш мозг запоминает: «этот способ работает во всех ситуациях». И перестаёт искать другие.

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.