

ЯНИНА КОНОВАЛОВА

Управление, как влияние

УВОЛИТЬ. ОСТАВИТЬ. ПОВЫСИТЬ.

Рецепты успеха в топку!
Построй свои решения



Янина Коновалова

Уволить. Оставить. Повысить.

«Автор»

2026

Коновалова Я.

Уволить. Оставить. Повысить. / Я. Коновалова — «Автор», 2026

Рецепты успеха в топку! Построй свои решенияВы руководитель или будущий руководитель и хотите обрести больше опор в принятии решений по вверенным вам людям. Эта книга поможет расставить точки над і в управлении человеческим фактором. Я помогаю создавать решения уже 20 лет. Моя практика - это работа с людьми в ситуациях неопределенности и выбора, когда «что-то пошло не так», а также в ситуациях роста «хочу лучше». Я обучаю замечать и распознавать очевидные предпосылки к решениям в собственной речи и поведении и в речи и поведении других. Эти предпосылки настолько маленькие и они настолько специфичные, что большинство не обращают на них внимания, а если им на них указать, отмахнутся: да ладно, это не имеет значения! Имеет, значимо и управляет поведением. Более 15 лет я работаю с коммерческими организациями в качестве внешнего HR , тренера и консультанта с опорой на всё те же значительные мелочи восприятия, отраженные в речи и в небольших поведенческих нюансах.

© Коновалова Я., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава 1	5
Конец ознакомительного фрагмента.	8

Янина Коновалова

Уволить. Оставить. Повысить.

Глава 1



© Янина Коновалова

Я помогаю создавать решения уже 20 лет.

Моя практика - это работа с людьми в ситуациях неопределенности и выбора, когда «что-то пошло не так», а также в ситуациях роста «хочу лучше». Я обучаю замечать и распознавать очевидные предпосылки к решениям в собственной речи и поведении и в речи и поведении других. Эти предпосылки настолько маленькие и они настолько специфичные, что большинство не обращают на них внимания, а если им на них указать, отмахнутся: да ладно, это не имеет значения! Имеет, значимо и управляет поведением.

Более 15 лет я работаю с коммерческими организациями в качестве внешнего HR , тренера и консультанта с опорой на всё те же значительные мелочи восприятия, отраженные в речи и в небольших поведенческих нюансах.

www.yanasoul.com www.yanahh.com

Читатель этой книги: Руководитель или будущий руководитель, желающий обрести больше опор в принятии решений по вверенным людям. Эта книга поможет расставить точки над *i* в управлении человеческим фактором.

Пролог

Можно не знать психологию и даже пренебрегать ею, управляя компанией. Но невозможно не знать хотя бы опорные точки психологических парадигм, если вы хотите, чтобы ваше управление было действительно состоятельным.

Можно иметь негативное мнение о NLP* и при этом никогда с ним толком не соприкасаться. Но есть вещи, которые NLP даёт настолько хорошо, что вы вполне можете захотеть добавки: аккуратное улучшение навыков, скорость обучения и более точные решения, с опорой на вполне очевидные признаки.

Можно уметь управлять и делать это феерично, но рынок и психологический фон сотрудников меняются сегодня так быстро, что без регулярного обновления собственных знаний уже не обойтись. Причём обновляться приходится с частотой, сопоставимой с выходом новых версий виртуальных игр, в которые играют наши дети.

Книга не для всех. Рецептов здесь нет. Есть описание состава процессов и логики их работы, которые вы, как LEGO-конструктор, прямо по ходу чтения сможете собрать под себя, свою компанию и свою ситуацию.

Старалась писать живым, разговорным языком и при всей сложности материала, сохранить лёгкость подачи.

Глава 1. Рецепты в топку. Разбираемся с составом процессов

Принять точное решение по человеку — значит грамотно запустить процесс собственного мышления.

Современная когнитивная наука говорит примерно о том же: мы не сначала видим весь мир, а потом принимаем решение. Мы сначала отбираем, что считать значимым, и уже с этим сокращённым набором информации работаем дальше. Ваше внимание — это не прожектор, который честно освещает всё подряд, а охранник на входе: «Вы — проходите. Вы — потом. Вы вообще кто такие?»

Процесс мышления складывается из взаимодействия фокусов внимания: какие фокусы в него попали, какие остались незамеченными, что за чем следует и как одно переключает другое.

Кстати, поведение вашего сотрудника, его харды и софты тоже создаются цепочками фокусов внимания, которые в итоге превращаются в качество действий.

Хороший руководитель в этом смысле немного Шерлок Холмс. Не потому, что должен ходить с лупой по офису — хотя иногда, судя по некоторым отделам, это было бы полезно, — а потому, что учится замечать то, что другие пропускают. Один фокус внимания сам по себе мало что значит, а вот несколько замеченных фокусов можно сложить в рисунок с предположением о последствиях в поведении.

И знаете, хорошее решение по сотруднику не требует собрать о нём всю-всю информацию. Иногда достаточно научиться замечать лишь некоторые признаки. В психологии это называется эвристикой — коротким способом принимать решение в ситуации, где полной информации всё равно не будет.

Гигеренцер* вообще предлагает перестать относиться к эвристикам как к бракованной версии рациональности: в подходящей среде простое правило может оказаться точнее сложного.

То есть задача руководителя — не знать о человеке всё . Задача — знать , на что смотреть .

Вместе с книгой мы будем разбирать примеры различных версий восприятия и поведения. Версии восприятия состоят из дюжины фокусов внимания. Поведение показывается кейсами. Ваши вопросы мне в личку в любой соцсети — дополняют редакцию книги новыми нужными подробностями.

Далее читайте часть Первую этой главы, но если она вам не зайдет, просто перейдите к части Второй. Часть 2 вам точно в этом случае будет проста и понятна. К части 1 вернетесь позже. Я потом объясню, почему так работает и почему я не могу вам однозначно сказать: читайте последовательно.

Часть 1. Картина маслом крупными мазками

Старый анекдот, но как нельзя лучше иллюстрирует крупную группу фокусов внимания и их влияние на поведение:

Штирлиц обернулся, из окна дуло. Он закрыл окно, дуло исчезло.

Ещё раз: Штирлиц обернулся, из окна дуло (происходящее событие). Он закрыл окно, дуло (объект) исчезло.

Чтобы быстро понять, насколько мышление человека, которого вы нанимаете или повышаете, соответствует профилю должности и профилю самой компании, познакомимся с ВРАТАМИ СОРТИРОВКИ - название говорит само за себя: это фокусы внимания, которые сортируют информацию по-крупному и по-крупному создают поведение человека.

«Из окна дуло» - это четверка (4) Событие. В фокусе внимания события. «Дуло исчезло» - это единичка (1) Объекты. В поле внимания объекты. Всего во Вратах 6 фокусов: 1 - Объекты, 2 - Место, 3 - Время, 4 - События, 5 - Смыслы, 6 - Люди

В NLP это семейство различий принято называть метапрограммами — устойчивыми способами сортировки и организации информации. Сам термин и набор паттернов развивались не одним человеком: в ранней разработке участвовали Leslie Cameron-Bandler, David Gordon, Robert Dilts и другие авторы. В классической формулировке метапрограммы описывают то, как человек выбирает из огромного количества входящей информации то, что будет замечать и на что будет опираться в решениях и поведении.

Здесь я буду называть такие различия фокусами внимания . Мне так проще : меньше ощущения , что мы сейчас открываем филиал Института сложных слов , и больше понимания , что именно происходит .

КУДА БЫ ТЫ НИ ЕХАЛ, СОСЕД С ДРЕЛЬЮ ЕДЕТ ЗА ТОБОЙ. Эта присказка - самая лучшая иллюстрация Врат Сортировки, их влияния на ваш быт и бизнес.

Один парень менял работу каждый год. Обычное дело для зумеров с короткими циклами обратной связи и высокой чувствительностью к рабочей среде - скажете вы, вы уже собаку съели на них, и потеряли килограмм волос и нервов. На самом деле, этой книге все-равно, когда родился человек, мы смотрим на другое. Вот он опять пришел на работу устраиваться. Вот я спрашиваю:

- Что для тебя значимо в работе?

- Эээ, ммм, соблюдение договоренностей, - неуверенно так шаблонит.

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.