

АВТОРСКАЯ СЕРИЯ
ПСИХОЛОГИЯ ЧЕЛОВЕКА И РЕШЕНИЙ
— КНИГА 2 —

СИЛЬНЕЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ

Сохранить выбор, когда рушится план.

ИННА НИКОЛАЕВНА
ЕГОРОВА

Инна Егорова
Сильнее обстоятельств
Серия «Серия «Психология
сильной личности»», книга 1

*<https://litres.ru/74671964>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Что делать, если прежний план перестал работать: изменились правила, сорвались личные планы, ушёл важный для вас человек или остановилось финансирование? Кажется, всё рухнет, а люди по-прежнему ждут обещанного — и привычка справляться любой ценой обходится всё дороже.

«Сильнее обстоятельств» — книга о том, как сохранить себя и возможность выбрать в такой момент. Юрист и руководитель крупных строительных проектов Инна Николаевна Егорова предлагает авторский протокол: распознать изменившиеся условия, увидеть доступные ресурсы, пересмотреть обязательства и принять решение, пока время ещё есть.

Рабочие и личные истории показывают, когда настойчивость помогает, сколько стоит ожидание и как понять, что пора изменить маршрут или остановиться. Шесть практических операций и готовые формы помогут перейти от растерянности к выполнимому следующему шагу.

Для тех, кто привык отвечать за многое и теперь ищет опору для собственных решений.

Содержание

От автора	5
Как устроена книга	8
Маршруты чтения по задачам	11
Часть I. Механизм: что происходит, когда план перестаёт работать	13
Глава 1. Момент, когда план перестал работать	14
Ситуация	15
Объяснение	16
Три признака изменения	19
Практика	21
В конце главы	27
Глава 2. Что теряется вместе с планом	28
Ситуация	29
Объяснение	30
Практика	35
В конце главы	40
Глава 3. Реакции, которые выглядят как сила	41
Ситуация	42
Объяснение	43
Конец ознакомительного фрагмента.	48

Инна Егорова

Сильнее обстоятельств

От автора

Эта книга о том, что делать в первые недели после того, как прежний план перестал работать. Не о том, как стать другим человеком, и не о том, как построить новую жизнь, — об этом будет отдельная книга. Здесь задача уже: удержать опору, когда поддержка исчезла, проект остановился или условия изменились так резко, что старые договорённости потеряли смысл.

Я пришла к этой теме не из психологии, а из практики. Почти вся моя профессиональная жизнь связана с договорённостями и их ценой: сначала как юриста, который отвечал за правовую сторону строительных проектов, потом как руководителя, который отвечает за результат целиком. Я много раз видела, как люди — сильные, опытные, ответственные — теряют опору не в момент удара, а через несколько дней после него, когда выясняется, что старые обещания нельзя выполнить, а новых правил ещё нет.

Из этих наблюдений сложилась процедура, которую я называю протоколом восстановления опоры. Её главная задача — сохранить манёвр: возможность продолжить, изменить

или прекратить действие, пока она ещё есть. Протокол состоит из шести операций: выделить изменившееся условие; проследить, кто действует, рассчитывая на ваше прежнее обещание; найти последнее время, когда ещё можно изменить его решение; сравнить осуществимые варианты и их цену; согласовать и выполнить ограниченное действие; проверить последствия, отделяя качество решения от исхода.

Если сказать короче, книга о том, как пересматривать обещания, когда меняются условия, и замечать момент, после которого выбор становится слишком дорогим. Когда условие обещания исчезает, опасность распространяется через решения людей, которые продолжают на это обещание рассчитывать. Опоздавшее сообщение превращает поправимую проблему в чужие расходы. Это различие — центр книги. Оно оформлено в одну модель — контур обязательства; её схема открывает часть III.

Несколько предупреждений, без которых книга может принести вред.

Я не психолог и не психотерапевт. Там, где я опираюсь на исследования, я называю их и указываю, что именно они показывают и чего не показывают. Там, где говорю из собственного опыта, я обозначаю это как наблюдение, а не как закон. Там, где предлагаю процедуру, я называю её гипотезой, которую читатель проверяет на своей ситуации. Эти три уровня в книге различаются явно, и смешивать их я не буду.

Случаи в книге двух видов. Сквозные истории — руко-

водитель проекта Андрей, Ольга, чей переезд сорвался, Марина, потерявшая руководителя, — и короткие разборы без подписи составные: каждый собран из нескольких похожих историй, а имена, отрасли и обстоятельства изменены так, чтобы ни один человек и ни одна организация не были узнаваемы.

Восемнадцать историй под заголовком «Учебный кейс» — художественные: их герои, события и диалоги вымышлены. Это руководители разных проектов, которые замечают ранние признаки изменения, проверяют предположения и готовят решения до того, как риск превращается в кризис. Кейсы показывают, как приёмы этой книги выглядят в работе, когда их применяют вовремя. Ни один из них не описывает опыт автора: это учебный материал, а не воспоминания.

И последнее. Слово «сильнее» в названии не означает, что обстоятельства можно победить. Оно означает, что между событием и вашим действием есть промежуток, и в этом промежутке можно действовать точнее, чем подсказывает первая реакция. Этому промежутку и посвящена книга.

Инна Егорова

Как устроена книга

Книга построена по единой для всей серии рамке, которую я называю «Основаниями действия». Любая ситуация, в которой нужно принять решение, раскладывается на пять вопросов: что произошло и откуда это известно (факты); что важно для участников и кто понесёт последствия (ставки); что зависит от меня, что требует договорённости и чего пока нельзя изменить (возможности); какие действия доступны, включая отсрочку и отказ (альтернативы); какое наблюдение покажет, что пора продолжить, изменить или остановить действие (проверка). Эта рамка — редакционная конструкция, способ не пропустить важное, а не теория личности.

Четыре части книги идут от понимания к действию.

Часть I объясняет механизм: что на самом деле происходит, когда план перестаёт работать, что теряется вместе с ним, какие реакции выглядят как сила, но ею не являются, какие ресурсы остаются невидимыми, пока всё идёт по плану, и откуда берутся обещания, которые нельзя выполнить. Короткие процедуры в частях I и II — облегчённые версии форм протокола: их можно заполнить за четверть часа, не дожидаясь части III.

Часть II разбирает пять типовых ситуаций: остановка финансирования проекта, уход человека, на которого вы опира-

лись, изменение внешних правил, срыв личного плана и наложение нескольких изменений сразу. Через всю часть проходит один составной случай, по которому можно проследить, как работает протокол от первого дня до пересмотра.

Часть III — сама процедура: шесть операций протокола, по главе на каждую, с заполненными формами на двух примерах — рабочем и личном, — и седьмая глава о восстановлении ритма. Эту часть удобнее читать по одной главе в день. Операции — не очередь: их порядок определяют сроки и зависимости, а если чужой необратимый шаг близко, сообщение делается раньше любой формы.

Часть IV — применение и ограничения: как просить поддержку, как вести протокол в команде, где метод не работает и что показывают испытания на неудачу, и как решать, стоит ли продолжать.

Каждая глава устроена одинаково. Она открывается ситуацией и выбором, перед которым стоит читатель. Затем идёт объяснение: определения, данные исследований, альтернативные объяснения и условия, при которых они применимы. Затем практика: процедура, заполненный пример, разбор ошибки или неудачного исхода и задание с ожидаемым результатом. Завершают главу четыре коротких ответа: что проверить, когда пересмотреть решение, где процедура не подходит и какой вопрос остаётся открытым.

Три уровня обоснования различаются в тексте явно. «Что показывают исследования» — опубликованные результаты с

их ограничениями; ссылки на них собраны в конце книги, и каждая привязана к конкретному утверждению. «Из практики автора» — профессиональные наблюдения, которые иллюстрируют задачу, но не доказывают общий закон. «Авторская гипотеза» — предлагаемая процедура или объяснение, проверка которых ещё предстоит, в том числе читателю.

Маршруты чтения по задачам

Книгу можно читать подряд, но у разных читателей разные срочные вопросы.

•

Событие произошло сегодня, и кто-то уже действует, рассчитывая на ваше обещание.

Приложение 1 (четыре вопроса), затем главы 12, 13 и 15.

•

Событие произошло на этой неделе, и нужно решить, что делать.

Главы 11–16 — сам протокол; затем глава 17 о ритме и Приложения 2–5 с формами.

•

Появился тревожный сигнал, но ничего ещё не случилось.

Главы 11 (режим профилактики), 13 и 14; учебные кейсы глав 1, 5 и 13; ложная тревога в главе 20.

•

Вы руководитель, и план сорвался у всей команды.

Глава 19, затем главы 6, 12, 13 и 15, затем глава 18 о поддержке.

•

Остановили финансирование, заказ или проект.

Глава 6 — сквозной случай, затем главы 12–15.

- **Ушёл человек, на которого вы опирались.**

Главы 7, 2 и 18.

- **Изменились внешние правила: закон, рынок, условия контракта.**

Главы 8, 11 и 13.

- **Личный план сорвался: переезд, семья, обязательства.**

Главы 9, 12, 15 и 17.

- **Вы не уверены, стоит ли вообще продолжать.**

Главы 14 и 21.

- **У вас нет полномочий или говорить небезопасно.**

Главы 15 и 20.

- **Вы хотите сначала увидеть приёмы в работе.**

Учебные кейсы в главах 1–5, 7–16, 18, 19 и 21; каждый можно читать отдельно.

- **Вы хотите понять, что в этой книге взято из науки и практики, а что предложено автором.**

Приложение 6 и раздел «Источники».

Часть I. Механизм: что происходит, когда план перестаёт работать

Пять глав этой части отвечают на вопрос, почему потеря опоры ощущается сильнее, чем само событие, и что в этот момент происходит с человеком, его ресурсами и его обязательствами. Без этого понимания протокол из части III превращается в список действий, которые выполняют механически и бросают через неделю.

Глава 1. Момент, когда план перестал работать

*Как отличить трудность, которую нужно преодолеть,
от изменения, которое нужно признать*

Ситуация

Руководитель проекта получает письмо: заказчик приостанавливает финансирование на неопределённый срок. Через час он уже на совещании, где говорит команде: «Ничего страшного, такое бывало, продолжаем по плану, деньги догонят». Две недели команда работает по плану. Потом выясняется, что подрядчикам платить нечем, часть людей уже ищет другую работу, а заказчик не отвечает на письма. План не просто отстал — его больше нет, и это стало понятно на две недели позже, чем могло.

Второй человек, не руководитель. Она согласилась на переезд в другой город ради работы мужа, подала заявление об увольнении, нашла школу для ребёнка. За месяц до переезда работу мужа отменили. Она продолжает собирать коробки: «Решим на месте». Через три недели выясняется, что ехать некуда, заявление уже подписано, а место в школе отдали.

В обоих случаях человек столкнулся не с трудностью, а с изменением, и отреагировал на него как на трудность: усилием. Вопрос этой главы — как отличить одно от другого, пока цена ошибки ещё невелика.

Объяснение

Трудность и изменение. Трудность — это препятствие внутри прежнего плана: не хватает времени, денег, людей, но цель, роли и правила остаются теми же. Трудность преодолевают усилием, и чаще всего это правильно. Изменение — это ситуация, в которой перестали действовать условия, на которых план был построен: исчез источник ресурса, ушёл ключевой человек, поменялись правила или сама цель перестала быть достижимой. Изменение усилием не преодолевают; его признают и перестраивают план. Самая дорогая ошибка первой недели — лечить изменение как трудность.

Различие кажется очевидным, пока его описываешь. В жизни оно размыто по трём причинам. Во-первых, изменение редко объявляет о себе прямо: письмо о «приостановке» звучит мягче, чем «финансирования больше не будет», и человек выбирает мягкое толкование. Во-вторых, прежний план дорог: в него вложены месяцы, обещания и репутация, и отказ от него ощущается как поражение. В-третьих, окружающие тоже заинтересованы в том, чтобы ничего не менялось, и подтверждают мягкую версию: «подождём, рассосётся».

Что показывают исследования. Психологи давно описали, как люди продолжают вкладываться в неудачное направление, потому что уже много вложили. Барри Стоу в

1976 году показал в эксперименте, что участники, ответственные за первоначальное неудачное решение, выделяли на его продолжение больше ресурсов, чем те, кто этого решения не принимал [1]. Аркес и Блумер в 1985 году описали тот же механизм на житейских примерах и назвали его эффектом невозвратных затрат: уже потраченное не должно влиять на выбор, но влияет [2]. Для нашей темы важно одно следствие: чем больше вы вложили в прежний план, тем позже вы признаете, что он перестал работать. Это не слабость характера, а предсказуемое свойство мышления, и защищаться от него нужно процедурой, а не силой воли.

Отдельный механизм — то, что Карл Вейк назвал распадом осмысления. Разбирая гибель пожарных в ущелье Манн-Галч в 1949 году, он показал, что в момент, когда ситуация перестаёт соответствовать ожиданиям, люди не только теряют план, но и теряют способность понимать, что происходит; при этом они держатся за привычные роли и инструменты даже тогда, когда те мешают [3]. Пожарные не бросили тяжёлый инвентарь, убегая от огня. Руководитель не бросает «план», убегая от изменения. Вейк описывал экстремальный случай, и переносить его выводы на офисные ситуации нужно осторожно, но общее наблюдение подтверждается практикой: первая реакция на изменение — делать то же самое, только интенсивнее.

Из практики автора. На стройке изменение почти всегда приходит в одежде трудности. Задержка рабочей доку-

ментации на неделю — трудность. Задержка на три месяца, когда проектировщик перестал выходить на связь, — изменение: вся последовательность работ, поставок и платежей, построенная на прежних датах, больше не существует. Я видела, как команды неделями «ускорялись» там, где нужно было остановиться и пересобрать график, и видела, как сама делала то же самое, потому что остановиться — значит признать перед заказчиком, что обещанный срок не состоится. Второе всегда страшнее первого, и потому первое затягивается.

Авторская гипотеза. Решение «трудность или изменение» нельзя принять по ощущению, потому что ощущение в этот момент работает против вас. Его можно принять по трём проверяемым признакам, которые я описываю ниже. Эта тройка — результат моих наблюдений, а не исследований; её ценность в том, что каждый признак можно проверить фактом, а не интерпретацией.

Три признака изменения

Первый признак: исчезло условие, а не ресурс. Трудность — это «не хватает». Изменение — это «больше нет». Денег не хватает на этот месяц — трудность. Источник денег закрылся — изменение. Проверка: спросите себя, восстановится ли условие само по себе, если вы продолжите делать то, что делали. Если честный ответ «нет» или «не знаю, от кого это зависит», перед вами изменение.

Второй признак: усилие не меняет результата. Вы уже прикладывали усилие — писали, звонили, работали дольше — и результат не сдвинулся. При трудности усилие даёт хотя бы частичный сдвиг. При изменении усилие уходит в пустоту, потому что направлено на условие, которого больше нет. Проверка: назовите последние три действия, которые вы предприняли, и что изменилось после каждого. Если после всех трёх — ничего, усилие бьёт мимо.

Третий признак: обещания, данные другим, уже невыполнимы. Это самый точный и самый неприятный признак. При трудности обещания выполнимы с опозданием или с большим напряжением. При изменении есть хотя бы одно обещание, которое не будет выполнено ни при каком усилии, и вы это знаете, но ещё никому не сказали. Проверка: напишите список обещаний, которые зависят от прежнего плана, и честно отметьте, какие из них выполнимы. Если

хотя бы одно — нет, план перестал работать, и первое, что нужно сделать, — сказать об этом тому, кому обещали. Об этом главы 12 и 15.

Признаки — не баллы, которые нужно набрать. Решает существенность конкретного факта для выполнимости плана, ущерба или срока: один факт — например, отменённое разрешение на обязательное действие — может разрушить весь план, даже если два других признака не видны. И наоборот, совпадение двух признаков ещё не доказывает изменения, если затронутое обещание мелкое. Поэтому вопрос не «сколько признаков», а «какое обещание этот факт делает невыполнимым и кто уже действует, рассчитывая на него» (глава 12). Если ответа пока нет, назначьте дату, когда вы вернётесь к проверке. Самые тяжёлые потери происходят не оттого, что человек ошибся в оценке, а оттого, что он сделал оценку один раз и больше к ней не возвращался.

Практика

Процедура: проверка «трудность или изменение». Заполняется за пятнадцать минут, письменно, желательно до того, как вы сообщите кому-либо своё решение.

Запишите событие одной фразой без оценок: что произошло, когда, от кого вы об этом узнали.

Запишите, на каком условии держался ваш план и затронуло ли событие это условие. Условие — это не ресурс, а предпосылка: «заказчик платит по актам», «муж работает в этом городе», «партнёр остаётся в компании».

Запишите три последних действия, которые вы предприняли после события, и результат каждого.

Запишите обещания, которые зависят от прежнего плана, и отметьте, какие из них ещё выполнимы.

Подведите итог: какой из признаков существенен для ближайшего решения и какое обещание он затрагивает. Запишите, когда вернётесь к проверке, — по событию или по дате.

Заполненный пример. Составной случай: руководитель проекта Андрей, компания строит складской комплекс для частного заказчика. Этот случай проходит через всю книгу.

Событие. 3 марта получено письмо заказчика о приостановке финансирования «до уточнения инвестиционной программы». Срок не указан. Узнал от финансового директора,

который получил письмо первым.

Условие. План держался на условии «заказчик оплачивает выполненные работы в течение тридцати дней после подписания актов». Событие затрагивает именно это условие. Срок восстановления неизвестен и от меня не зависит.

Действия. Позвонил куратору проекта у заказчика — ответил, что «вопрос решается наверху». Направил письмо с просьбой назвать срок — ответа нет пять дней. Провёл совещание с командой, поставил задачу «работать по графику» — объёмы выполняются, оплаты нет.

Обещания. Субподрядчику по кровле — оплата аванса 12 марта: невыполнимо. Поставщику металла — оплата по факту отгрузки 15 марта: невыполнимо. Команде — премия по итогам квартала: под вопросом. Заказчику — сдача первой очереди в июне: под вопросом.

Итог. Три признака из трёх. Это изменение, а не трудность. Повторная проверка — 12 марта.

Андрей заполнил эту форму 8 марта, через пять дней после письма. Пять дней он действовал так, как действуют при трудности, и за это время обещания субподрядчику и поставщику превратились из «выполнимых с задержкой» в «невыполнимых». Если бы форма была заполнена 3 марта, субподрядчика можно было предупредить до того, как он мобилизовал бригаду.

Разбор неудачного исхода. Похожая история с другим исходом. Руководитель небольшой производственной ком-

пании потерял крупнейшего клиента, который давал половину выручки. Он заполнил такую же проверку и честно получил три признака из трёх. После этого он две недели ничего не делал с результатом: форма лежала в столе, потому что признать изменение перед сотрудниками означало начать разговор о сокращениях. Через две недели он начал этот разговор, но уже не с позиции человека, который управляет изменением, а с позиции человека, который его скрывал. Доверие команды пострадало сильнее, чем от самого сокращения. Вывод: проверка, результат которой никому не сообщён, не отличается от отсутствия проверки. Признак изменения — это обязанность сказать, а не только право знать.

Задание. Возьмите ситуацию, которая беспокоит вас сейчас, и заполните проверку из пяти пунктов. Ожидаемый результат: одна страница, на которой записаны событие, условие, три действия с результатами, список обещаний с пометками и дата повторной проверки. Если хотя бы один признак существенно затрагивает обещание, по которому кто-то уже действует, переходите к главам 12 и 13: там видно, сколько у вас времени. Если нет — назначьте, когда вернётесь к проверке.

Учебный кейс: «Двадцать восемь дней до остановки».

На совещании руководителю строительства Сергею предложили увеличить численность рабочих. Он предложил пока никого не привозить.

По отчётам объект был готов принять дополнительную бригаду: финансирование подтверждено, материалы поступали, подрядчик обещал выдать людей за неделю. График на стене уверенно вёл работы к завершению.

Сергей попросил открыть перечень ещё не выданных чертежей.

— Документация будет в пятницу, — сказал представитель проектировщика.

— Что должно произойти до пятницы, чтобы вы её выдали?

Тот перечислил два согласования. Одно зависело от расчёта, который ещё не закончили.

Спорить о скорости проектировщиков Сергей не стал. Он попросил планировщика посчитать, когда закончится доступный фронт, если документацию не выдадут вовремя, а затем сверил фактическую выработку с начальником участка и проверил объёмы на месте. Получилось двадцать восемь дней, а при увеличении численности — заметно меньше. Дополнительные люди быстрее выполнили бы доступные работы, а потом ждали бы вместе со всеми: график показывал ускорение только потому, что в нём не было зависимости, которую нельзя устранить численностью.

Руководству Сергей представил три сценария: документы приходят вовремя, и привлекается резерв; задерживаются на две недели, и команда переходит на заранее проверенные участки; задерживаются дольше, и пересматривается после-

довательность работ. Для каждого определили момент принятия решения и необходимые подтверждения.

Подрядчику это не понравилось: держать людей в резерве означало менять собственные планы. Договорились об условиях поэтапного выхода, часть затрат на готовность пришлось принять, и Сергей включил их в расчёт, чтобы решение не выглядело бесплатным.

В пятницу документация не пришла, а через неделю выяснилось, что корректировка займёт ещё дольше. Команда перешла ко второму сценарию: участки были проверены, задания подготовлены, материалы заказаны. Люди не узнали об изменении утром у закрытого фронта.

На двадцать восьмой день на площадке работала та самая бригада, которой по исходному плану к этому времени нечем было бы заниматься. Позже руководитель спросил Сергея, откуда тот знал, что выдача сорвётся. Сергей показал первую записку. Утверждения о срыве в ней не было — были незавершённый расчёт, два зависимых согласования и решение на случай задержки. Руководитель попросил включать такие разборы в подготовку следующих проектов.

Другой исход. Если бы документацию выдали в пятницу, резерв и часть затрат на готовность оказались бы лишними. Это не сделало бы расчёт Сергея ошибкой: он прогнозировал риск, а не утверждал, что изменение произошло. Прогноз и диагноз — разные вещи. Прогноз оправдывает ограниченную подготовку с названной ценой; диагноз — перестройку

плана. Три признака этой главы относятся к диагнозу; Сергей работал в режиме профилактики (глава 11).

Связь с главой. Это проверка трёх признаков изменения, сделанная до того, как изменение наступило: вместо «документация будет в пятницу» — вопрос, что должно произойти до пятницы, и расчёт, когда закончится фронт.

В конце главы

Что проверить. Записано ли событие без оценок и названо ли условие, на котором держался план. Если условие назвать не удалось, скорее всего, вы ещё не поняли, что именно изменилось, и к проверке нужно вернуться после главы 2.

Когда пересмотреть. В дату повторной проверки, которую вы назначили, и в любой день, когда появится новый факт о событии: ответ заказчика, решение суда, слова человека, от которого зависит условие.

Где процедура не подходит. В ситуациях непосредственной угрозы жизни или здоровью: там первое действие — безопасность, а проверка подождёт. И в ситуациях, где у вас нет никакой информации о событии: тогда первый шаг — получить факт, а не анализировать его отсутствие.

Открытый вопрос. Три признака — мой рабочий инструмент, а не проверенная шкала. Я не знаю, какой из них чаще всего ошибается и в какую сторону. Если вы будете вести записи, через несколько ситуаций вы увидите это на своём материале раньше, чем я на своём.

Глава 2. Что теряется вместе с планом

*Опора как конструкция из четырёх элементов и почему
она рушится не сразу*

Ситуация

Через три недели после остановки финансирования Андрей замечает, что ему трудно принимать простые решения. Утром он не может выбрать, с какого совещания начать день. Он откладывает звонок субподрядчику, хотя знает, что нужно сказать. Вечером он перечитывает старый график и ловит себя на том, что ищет в нём ошибку, как будто ошибка в графике объяснила бы произошедшее. Он говорит себе, что устал. На самом деле он потерял не план, а опору, и не понимает, из чего она состояла.

Женщина, чей переезд отменился, через месяц замечает, что перестала звонить подруге, с которой прежде говорила каждую неделю. Подруга спрашивала «как подготовка», и отвечать стало нечего. Она не планировала терять подругу. Она потеряла роль «человека, который переезжает», и вместе с ролью ушла часть разговоров.

Вопрос главы: из чего состоит опора, которая теряется вместе с планом, и почему потеря ощущается позже, чем событие.

Определение. Опорой в этой книге называется совокупность условий, при которых человек способен действовать без постоянного пересмотра оснований. Это не состояние духа и не черта характера, а конструкция, которую можно разобрать на элементы. Их четыре.

Объяснение

Предсказуемость. Человек знает, что произойдёт завтра и через месяц, с достаточной точностью, чтобы планировать. Пока план работал, предсказуемость обеспечивалась самим планом: график, бюджет, календарь. Когда план перестаёт работать, исчезает не только ближайший шаг, но и способность оценивать, что важно. Отсюда трудности с простыми решениями: не потому, что решения стали сложнее, а потому, что исчез критерий, по которому их принимали.

Ресурсы. Деньги, время, люди, полномочия, информация, здоровье. Прежний план не только расходовал ресурсы, но и обеспечивал их поступление: финансирование, зарплата, доступ к людям. Остановка плана часто означает, что перекрыт вход, а расход продолжается. Ресурсам посвящена глава 4.

Роли. Человек знает, кто он в этой ситуации, что от него ждут и что он вправе требовать. Руководитель проекта — это роль, у которой есть полномочия и обязанности. Когда проект остановлен, роль формально сохраняется, а содержательно опустошается: полномочия есть, а решений, которые можно принять, нет. Роль «человека, который переезжает» исчезает вместе с переездом, и с ней исчезают разговоры, планы и часть отношений, которые на ней держались.

Смысл. Ответ на вопрос «зачем», который связывал уси-

лия в целое. Прежний план давал смысл автоматически: до-
строить, переехать, запустить. Когда план перестаёт рабо-
тать, вопрос «зачем» возвращается, и ответ на него нужно
искать заново. Не обязательно большой, философский ответ:
на первые недели достаточно ответа «зачем это действие се-
годня».

Потеря опоры редко ощущается в день события, потому
что в этот день ещё действуют все четыре элемента по инер-
ции: вы ещё знаете, что делать завтра, ресурсы ещё есть, роль
ещё наполнена, смысл ещё не поставлен под вопрос. Эле-
менты выпадают по одному в течение двух–четырёх недель.
Поэтому человек, который в первый день «держался молод-
цом», через месяц не может выбрать, с какого совещания на-
чать день. Это не слабость, которая проявилась с задержкой,
а конструкция, которая разбиралась постепенно.

Что показывают исследования. Стивен Хобфолл в
1989 году предложил теорию сохранения ресурсов: стресс
возникает не столько от события, сколько от угрозы потери
ресурсов, от фактической потери и от неспособности вос-
становить вложенное [4]. Два положения этой теории важны
для нашей темы. Первое, которое Хобфолл и его последо-
ватели позже назвали принципом первичности потерь: поте-
ря ресурса действует на человека сильнее, чем приобретение
той же величины. Второе: потери имеют свойство запускать
спираль — утрата одного ресурса затрудняет защиту осталь-
ных. Человек, потерявший финансирование, тратит время и

внимание на его поиски, теряет время и внимание для команды, теряет команду, и так далее. Через тридцать лет после первой статьи Хобфолл с соавторами подвели итоги применения теории в организационной психологии: она стала одной из самых цитируемых в этой области и легла в основу модели требований и ресурсов работы, о которой пойдёт речь в главе 4 [22]. Но, как любая общая модель, она не предсказывает, какой именно ресурс выпадет первым у конкретного человека. Это выясняется только на месте.

Асимметрия потерь и приобретений независимо описана в экономической психологии: Канеман и Тверски в 1979 году показали, что люди оценивают исходы относительно точки отсчёта и что потери весят больше, чем равные им выигрыши [5]. Для практики это означает простую вещь: после потери плана человек будет склонен переоценивать то, что потерял, и недооценивать то, что осталось. Ведомость ресурсов из главы 14 нужна как раз для того, чтобы компенсировать этот перекос письменным учётом.

Джордж Бонанно, изучая, как люди переживают тяжёлые утраты и травматические события, показал в 2004 году, что устойчивость — не редкость и не исключение: значительная часть людей после серьёзных потерь сохраняет способность функционировать, причём разными путями [6]. Позднее он с коллегами свёл вместе 54 исследования траекторий после потенциально травмирующих событий: в среднем около двух третей людей (65,7%) шли по траектории устойчи-

вости, около пятой части (20,8%) — по траектории восстановления после временного ухудшения, и лишь меньшинство — по хронической или отсроченной [21]. Это важно по двум причинам. Во-первых, потеря опоры не означает, что вы «сломались»; большинство людей восстанавливают способность действовать. Во-вторых, пути восстановления различаются, и универсального рецепта нет. Бонанно изучал утраты и травмы, а не остановку финансирования, и переносить его выводы на деловые ситуации нужно с оговоркой: речь идёт об общем свойстве людей, а не о гарантии для конкретного случая.

Из практики автора. На стройке опора команды держится на графике. Пока график реален, люди знают, что делать, кто за что отвечает и зачем. Когда график перестаёт быть реальным, а это признают не сразу, команда ещё несколько недель живёт по нему по инерции, и в это время происходит самое опасное: решения принимаются по плану, которого нет. Я научилась замечать этот момент по одному признаку: на совещаниях перестают спорить. Пока план жив, люди спорят о сроках и ресурсах. Когда он умер, а это не признано, спорить не о чем, и все молча кивают. Молчание на совещании — для меня сигнал, что опора команды уже разобрана, даже если график ещё висит на стене.

Авторская гипотеза. Четыре элемента опоры — предсказуемость, ресурсы, роли, смысл — выпадают в разном порядке у разных людей, и порядок подсказывает, с чего начи-

нать восстановление. Тот, у кого первой выпала предсказуемость, нуждается в ближайшем шаге (глава 15). Тот, у кого первыми выпали ресурсы, — в ведомости ресурсов (глава 14). Тот, у кого выпала роль, — в пересогласовании обязательств (глава 15), потому что роль восстанавливается через новые договорённости. Тот, у кого выпал смысл, — в честном ответе на вопрос «зачем это действие сегодня», а не в поисках большого смысла, которые в первые недели почти никогда не удаются. Это гипотеза; я проверяла её на себе и на людях рядом, но не на выборке.

Практика

Процедура: карта опоры. Заполняется письменно, один раз в начале и повторно через две недели.

По каждому из четырёх элементов ответьте на один вопрос. Предсказуемость: знаю ли я, что буду делать завтра и на следующей неделе? Ресурсы: знаю ли я, что у меня есть на ближайший месяц — деньги, время, люди, полномочия? Роли: знаю ли я, кто я сейчас в этой ситуации и что от меня ждут? Смысл: могу ли я сказать, зачем мне завтрашнее действие?

По каждому вопросу поставьте одну из трёх отметок: «да», «частично», «нет».

Отметьте, какой элемент выпал первым, по вашим ощущениям, и какой выпал последним.

Запишите одно действие, которое вернуло бы хотя бы «частично» в самый пострадавший элемент. Не большое и не окончательное — одно.

Заполненный пример. Андрей, 24 марта, три недели после письма.

Предсказуемость — нет. Не знаю, что будет на следующей неделе: продолжать ли работы, останавливать ли бригады. Ресурсы — частично. Знаю остаток на счёте и сроки обязательств, не знаю, сколько ещё готовы ждать люди. Роли — частично. Я по-прежнему руководитель проекта, но проекта

как последовательности решений нет; мои решения сводятся к «ждать». Смысл — нет. Не могу сказать, зачем завтрашнее совещание.

Первой выпала предсказуемость — в день письма. Последним выпал смысл — на прошлой неделе, когда понял, что совещания проводятся ради того, чтобы казалось, что управление продолжается.

Одно действие: назначить дату, до которой я продолжаю работы по графику, и дату, после которой останавливаю, если финансирование не возобновится. Это не вернёт план, но вернёт «частично» в предсказуемость: я буду знать, что делаю до этой даты.

Разбор ошибки. Руководитель объекта, на котором проектировщик сорвал выдачу документации на несколько месяцев, долго считал, что главная проблема — ресурсы: нет чертежей, нельзя заказать материал. Он искал обходные пути: закупал по предварительным данным, вёл работы по старым листам там, где это казалось безопасным. Часть этих решений потом обошлась дорого: материал не подошёл, работы пришлось переделывать. Если бы он заполнил карту опоры, он увидел бы, что первой выпала не ресурсная строка, а предсказуемость: никто в команде не знал, когда придут чертежи, и это неведение разрушало работу сильнее, чем отсутствие самих чертежей. Нужно было не искать обходные пути, а добиться от проектировщика даты, пусть даже плохой, и перестроить план под неё. Это было сделано на два месяца

да позже, чем следовало. Я привожу этот случай потому, что видела такой ход мысли много раз, в том числе у себя: ощущение «проблема в ресурсах» легко обманывает, потому что ресурсы считать проще, чем признать неизвестность.

Задание. Заполните карту опоры для своей ситуации. Ожидаемый результат: четыре отметки, порядок выпадения и одно действие. Повторите через две недели и сравните. Если отметки не изменились, это ещё не значит, что действие было неверным: разумное действие может только замедлить ухудшение, защитить другого участника или сохранить возможность выхода, а хороший сдвиг иногда случается благодаря внешней удаче. Оценивайте отдельно, было ли действие обосновано тем, что вы знали, и что произошло потом (глава 16).

Учебный кейс: «Совещание, на котором никто не спорил».

Ксения руководила реконструкцией складского комплекса. Первые полгода еженедельные планёрки шли долго и шумно: начальник участка спорил с отделом снабжения о сроках поставок, инженер технадзора — с бригадами о порядке работ. Ксения иногда уставала от этих споров, но по ним всегда понимала, где сейчас самое узкое место.

В октябре заказчик сообщил, что пересматривает техническое задание по второй очереди, и попросил «пока работать по графику». Через две недели Ксения заметила, что планёрка закончилась за двадцать минут. Никто не возразил

ни по одному сроку. Снабженец сказал «по плану», начальник участка кивнул, бригадиры молчали.

После совещания она попросила каждого участника заполнить одну строку: какая работа на его участке сейчас действительно держится на графике, а какая — на привычке. Ответы оказались разными. Снабженец уже неделю не размещал заказы по второй очереди, «чтобы не попасть на деньги». Начальник участка, наоборот, держал на объекте полную бригаду, потому что «никто не отменял». Бригадиры слышали от заказчика третью версию: что вторую очередь отдадут другому подрядчику.

На следующий день Ксения собрала всех на полчаса, и на этот раз не по графику, а по одному вопросу: что из прежнего плана ещё действует. Оказалось, первая очередь действует полностью, вторая — ни в какой части не подтверждена. Это признали вслух и записали. Бригаду второй очереди перевели на доделки первой, заказы снабжения разделили на подтверждённые и отложенные, а заказчику ушло письмо с просьбой назвать дату решения по техническому заданию.

Спор на следующей планёрке вернулся, и Ксения ему обрадовалась.

Другой исход. Тишина на совещании могла означать и то, что команда просто сработалась и спорные вопросы решены. Проверка заняла у Ксении один вечер и одну строку от каждого участника. Если бы ответы совпали, она бы потеряла только этот вечер.

Связь с главой. Опора команды — общий план, по которому люди сверяют свои действия, — была разобрана раньше, чем это признали. Каждый уже действовал по собственной версии, и потеря стала видна только по косвенному признаку.

В конце главы

Что проверить. Что действие, записанное в пункте 4, действительно направлено на самый пострадавший элемент, а не на тот, с которым проще работать. Люди с выпавшей предсказуемостью часто берутся за ресурсы, потому что ресурсы считать проще, чем признать неизвестность.

Когда пересмотреть. Через две недели по той же форме и после любого события, которое изменило хотя бы один элемент: пришёл ответ, ушёл человек, появились деньги.

Где процедура не подходит. Если на все четыре вопроса ответ «нет» и это длится больше нескольких недель, книга не заменит разговора со специалистом: такое состояние требует больше, чем рабочая форма.

Открытый вопрос. Я не знаю, насколько устойчив порядок выпадения элементов у одного человека в разных ситуациях. Возможно, у каждого есть «слабое звено», которое выпадает первым всегда, и тогда его можно укреплять заранее. Возможно, порядок зависит от события. Ответ дали бы записи по нескольким ситуациям, и, если вы их ведёте, вы узнаете это раньше меня.

Глава 3. Реакции, которые выглядят как сила

*Три способа не признавать изменение и почему каждый
из них стоит дороже, чем признание*

Ситуация

Два руководителя получают одно и то же известие: ключевой заказчик уходит. Первый в тот же вечер собирает команду и объявляет план удвоить продажи остальным клиентам за квартал. Команда впечатлена: вот это характер. Второй ничего не объявляет, садится за цифры и три дня ни с кем не разговаривает. Команда встревожена: что-то случилось. Через месяц первый руководитель теряет двух лучших продавцов, которые не выдержали темпа, и всё равно не закрывает разрыв. Второй к концу недели выходит с расчётом, какие расходы можно остановить, и с предложением заказчику о частичном продолжении на других условиях.

Со стороны первый выглядел сильным, второй — растерянным. На деле первый отреагировал рывком, а второй выдержал паузу и использовал её. Вопрос главы: какие реакции на изменение выглядят как сила, но ею не являются, и как отличить силу от её имитации в первые дни, когда отличить труднее всего.

Объяснение

Есть три реакции, которые в первые дни после изменения кажутся правильными и каждая из которых, если затянуть, стоит дороже, чем признание. Я называю их отрицанием, рывком и замиранием. Названия условные; важно не имя, а механизм.

Отрицание: «всё под контролем». Человек продолжает действовать по прежнему плану и объясняет себе и другим, что изменение временное, несерьёзное или вовсе не изменение. Так вёл себя Андрей первые пять дней. Отрицание выглядит как спокойствие, и окружающие часто принимают его за выдержку. Его цена — время: пока оно длится, обязательства накапливаются, а возможности договориться уходят. Отрицание держится на эффекте невозвратных затрат, о котором шла речь в главе 1, и на простом факте: признать изменение — значит начать трудные разговоры.

Рывок: «удвоим усилия». Человек признаёт, что что-то изменилось, но отвечает на изменение так, как отвечают на трудность, — усилием. Рывок выглядит как решительность, и команде он часто нравится в первый день. Его цена — ресурсы: рывок расходует людей, деньги и доверие на достижение цели, которая при изменившихся условиях может быть недостижима. Самая опасная форма рывка — когда усилие направлено не на новое условие, а на старое: не искать ново-

го заказчика, а любой ценой вернуть прежнего; не перестраивать график, а догонять прежний.

Замирание: «надо подумать». Человек останавливается и не действует, пока не поймёт ситуацию полностью. Замирание выглядит как осторожность, а иногда и как мудрость. Его цена тоже время, но другого рода: пока человек думает, решения принимаются за него — субподрядчик уходит, сотрудник находит другую работу, заказчик делает выводы из молчания. Замирание отличается от паузы одним признаком: у паузы есть срок и задача, у замирания — нет.

Что показывают исследования. Джеймс Гросс в 1998 году экспериментально сравнил два способа регуляции эмоций: переоценку, то есть изменение того, как человек понимает ситуацию до того, как эмоция развернулась, и подавление, то есть сдерживание уже возникшей реакции. Подавление снижало внешнее выражение эмоции, но не её переживание, и сопровождалось большей физиологической нагрузкой; переоценка снижала и переживание, и выражение [20]. Теоретическую рамку этих различий Гросс изложил в обзоре того же года [7]. Для нашей темы это означает: «держаться лицо» и «взять себя в руки» — это подавление, оно дорого и мало что меняет внутри. Переосмысление ситуации — «это не трудность, а изменение, и действовать нужно иначе» — обходится дешевле и работает лучше. Гросс изучал реакции на короткие стимулы в лаборатории; перенос на недели реальной жизни — это уже интерпретация, но практика её, на

мой взгляд, подтверждает.

Бонанно и Бёртон в 2013 году предложили понятие регуляторной гибкости: устойчивость связана не с одной «правильной» стратегией, а со способностью выбирать стратегию под ситуацию и менять её, когда она не работает [8]. Это важное уточнение к любому совету. Рывок — не всегда ошибка: иногда усилие уместно. Пауза — не всегда мудрость: иногда она переходит в замирание. Сила, в терминах Бонанно, — это способность заметить, что выбранная реакция перестала помогать, и сменить её. В более поздней работе Чэнь и Бонанно разложили эту гибкость на три составляющие: чувствительность к обстоятельствам, запас способов реагирования и готовность менять способ по обратной связи; у людей с низкой гибкостью по любой из трёх составляющих чаще отмечались симптомы тревоги и подавленного настроения [25]. Исследование было опросным и не доказывает причинной связи, но хорошо описывает, что именно тренировать.

Отдельно о беспомощности. Майер и Селигман в 2016 году пересмотрели классическую теорию выученной беспомощности, которую сами создали полувеком раньше. По их новому прочтению, пассивность перед лицом неконтролируемых событий — не выученная реакция, а исходная; выучивается, наоборот, представление о контроле, когда организм обнаруживает, что его действия что-то меняют [9]. Для практики это значит, что замирание — не слабость характера, а исходное состояние, из которого выводит опыт контроля:

маленькое действие, которое дало результат. Отсюда операция 5 протокола — ограниченное действие (глава 15): его задача не столько решить проблему, сколько вернуть человеку опыт того, что его действия имеют последствия.

Из практики автора. На стройке рывок — самая уважаемая реакция и самая разрушительная. Срыв срока почти всегда встречают приказом ускориться, и почти всегда ускорение без изменения условий даёт не результат, а переделки, конфликты и уход людей. Я писала об этом подробно в книге о стройке и повторяю здесь только вывод: усилие, направленное на условие, которого больше нет, не просто бесполезно, оно отнимает ресурс у действий, которые могли бы помочь. Признание изменения на совещании звучит слабее, чем приказ ускориться. Через месяц оно оказывается единственным, что сработало.

Авторская гипотеза. Три реакции различаются не по тому, что человек делает, а по тому, чего он избегает. Отрицание избегает трудного разговора. Рывок избегает признания, что цель может быть недостижима. Замирание избегает ответственности за решение, принятое при неполной информации. Если это верно, выход из каждой реакции — не противоположное действие, а встреча с тем, чего человек избегает: разговор, признание, решение. Протокол устроен так, чтобы провести через все три: операция 1 — признание, операция 5 — разговор и решение. Почему встреча с избегаемым даётся так трудно и как к ней подготовиться, разобрано

в главе 15, в разделе о цене признания.

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.