

ПАВЕЛ МАЙОР

ЛИДЕР — АВТОР ЖИЗНИ

Практика для руководителей
от действующего CEO



Павел Майор

Лидер - автор жизни

<https://litres.ru/74693649>

SelfPub; 2026

Аннотация

Почему опытные руководители срываются, замыкают решения на себе и не могут делегировать? Павел Майор, действующий CEO и автор методологии Maior Lab, показывает: дело не в компетенциях, а в позиции, из которой мы действуем. Большинство остаются заложниками Эго — автоматических реакций и иллюзии контроля. Настоящий лидер становится Автором: видит факты отдельно от ярлыков, создаёт правила вместо тотального контроля и выбирает ответ, а не реакцию.

Книга соединяет 30-летний управленческий опыт с идеями Джима Коллинза, Юнга, Франкла, Кигана и нейронаук. Внутри — реальные бизнес-кейсы, пять граней «Я», чек-лист «Кто у руля?» и практические инструменты перехода в позицию Автора.

Для руководителей, предпринимателей, готовых вернуть себе авторство.

Содержание

Введение	4
Предисловие. Отклик на тренд	5
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Павел Майор

Лидер - автор жизни

Введение

Эта небольшая книга — первый мост между философией бизнеса и его практикой. Я разбираю модный термин «осознанное лидерство», преломляя его через призму собственного 30-летнего опыта управления людьми.

Я выбрал такой подход: определить, что значит быть Автором, и сопоставить эту позицию с лидерством пятого уровня по Джиму Коллинзу. В аналитической психологии Юнга Эго рассматривается как центр сознания. Как оно проявляется в работе с людьми? Можно ли научиться управлять собственными реакциями? Как Автор и Эго уживаются между собой? Об этом и многом другом — моя книга.

Эта книга адресована руководителям, которые хотят большего; лидерам, ведущим за собой команды; людям, которые постоянно стремятся к самосовершенствованию.

Читайте, экспериментируйте, используйте прочитанное для достижения амбициозных результатов.

Ваш Павел Майор

Предисловие. Отклик на тренд

В 2026 году деловые издания одно за другим начали писать о необычном на первый взгляд тренде: бизнесу нужен корпоративный философ.

Forbes Life назвал его Chief Philosophy Officer — гибрид коуча, консультанта и стратега, который помогает отвечать на вопросы, не решаемые менеджерскими методами. «Сноб» уточнил: философ не даёт готовых ответов, он помогает задавать правильные вопросы. А Inc. привёл формулу философа Павла Деменчука, которая, на мой взгляд, объясняет всё: «Бизнесу философия не нужна, она нужна бизнесменам».

Я читал эти статьи и вспоминал Коллинза.

В 2001 году Джим Коллинз опубликовал «От хорошего к великому». Он и его команда отобрали 11 компаний из 1435. Критерием перехода к выдающимся результатам была совокупная доходность акций за пятнадцать лет, как минимум втрое превышавшая доходность рынка. Коллинз искал, что общего у этих одиннадцати. И нашёл: в период перехода ими руководили лидеры пятого уровня.

Что это значит? Коллинз описал парадокс. Лидеры пятого уровня — это не харизматичные «звёзды». Это люди, которые сочетают личную скромность с профессиональной волей. Они не приписывают себе успех. Они смотрят «в окно», когда дела идут хорошо, — и видят там других: команду, об-

стоятельства, удачу. И смотрят «в зеркало», когда дела идут плохо, — и видят там себя. Они берут ответственность на себя, а не ищут виноватого.

Коллинз подчёркивает: лидеры пятого уровня сочетают скромность с сильной профессиональной волей. Скромность — не слабость. Это отсутствие потребности быть в центре. Воля — не агрессия. Это способность действовать, несмотря на обстоятельства.

Я читал это и думал: вот он, пазл. Статьи о корпоративных философах описывают запрос: бизнесу нужен кто-то, кто сможет задавать вопросы, на которые нет готовых ответов. Коллинз описывает ответ: лидеры, у которых Это не занимает центральное место.

Западная ниша и её ограничение

Райан Холидей в книге «Ego Is the Enemy» показал, как Это разрушает лидеров, — прежде всего на исторических примерах. Фред Кофман в книге «Conscious Business» связал созерцательную практику с задачами бизнеса. Джим Детмер и его соавторы в книге «The 15 Commitments of Conscious Leadership» предложили метафору «выше линии / ниже линии».

Эти книги прежде всего предлагают язык для практики. Мне же хочется дополнить его вопросом: как соотносятся управленческий опыт и исследования работы мозга?

Эта книга — попытка соединить точку зрения практика с научными моделями, обозначая границы такого сопоставления.

Автор как имя для исследования

Я сформулировал для себя так. Всё, что мы делаем, проходит через нас. Мы не можем «выйти из себя» и действовать «объективно». Мы всегда действуем через своё Я — через свои представления, свои желания, свои страхи. И то, что мы называем Эго, — это не враг. Это инструмент. Вопрос не в том, есть ли у вас Эго. Вопрос в том, какого оно масштаба: является ли ваш эгоизм включающим или исключаящим.

Лидеры пятого уровня у Коллинза — это не люди без Эго. Это люди, у которых Эго не занимает место Автора.

Что я понимаю под Автором? Об этом — подробно в разделе о терминах. Здесь важно лишь то, что Автор действует не из защиты идентичности, а из ответа на реальность.

В исследованиях развития взрослых есть близкое понятие — self-authorship, самоавторство. Оно связано с теорией конструктивного развития Роберта Кигана и работами Марсии Бакстер Магольды. Киган описал переход от «социализированного ума», когда ценности и решения зависят от ожиданий окружения, к «самоавторствующему уму», когда человек вырабатывает собственные основания для выбора. Это близкая моей позиции рамка, но не точный научный экви-

валент Автора.

Киган различает три больших уклада взрослого ума.

«Социализированный ум» — ценности и решения определяются ожиданиями окружения; человек буквально «сплавлен» с тем, что о нём думают значимые другие.

«Самоавторствующий ум» — человек вырабатывает собственную систему ценностей и правил; ожидания окружающих становятся тем, что он может рассматривать и оценивать со стороны.

«Самотрансформирующийся ум» — позиция, в которой человек способен увидеть ограниченность собственной системы убеждений и соотнести её с другими картинками мира.

Важный для меня вывод из работ Кигана и Лизы Лэйхи: высокая должность сама по себе не означает зрелости способностей мышления. Должность не делает человека Автором. Для этого нужна смена позиции.

Марсия Бакстер Магольда проследила развитие самоавторства в многолетнем исследовании одной и той же группы людей. Её работы помогают увидеть: взросление связано не только с возрастом, но и с тем, как человек вырабатывает собственные основания для решений. Самоавторство не возникает автоматически с годами.

Ту же закономерность с управленческой стороны описали Дэвид Рук и Уильям Торберт в Harvard Business Review («Seven Transformations of Leadership», 2005). Они выделили семь «логик действия» — от оппортуниста до алхимика

— и показали: самая массовая среди успешных менеджеров логика — «достиженец» (Achiever). Но именно более поздние логики — «стратег» и «алхимик» — дают способность к трансформации, которая отличает по-настоящему развивающихся лидеров. Таких меньшинство. И это не про «талант». Это про ступень развития, которую можно пройти.

Я не претендую на то, что открыл эту закономерность. Я предлагаю другое: описать этот переход не с кафедры, а из кабинета генерального директора — через практику участия в тендерах, переписку с клиентами, общение внутри команды, решения, за которые я отвечаю рублём и репутацией. Идею самоавторства я рассматриваю с позиции действующего СЕО, сопоставляя свой опыт с исследовательскими моделями.

Лидеры пятого уровня у Коллинза действуют именно так. Они действуют через себя, но не из защиты себя. Их Эго не является центром решения — оно на месте инструмента. А на месте центра — Автор.

Генеральный директор, коуч, практический психолог, медиатор, а теперь ещё и философ — так я называю свои профессиональные роли. В каждой из них я могу занимать разные позиции Я, с разной степенью влияния Эго:

Я — зритель;

Я — наблюдатель;

Я — Автор.

В аналитической психологии Юнга Эго — центр созна-

ния. Для моей практики вопрос в том, как мы относимся к нему в разных позициях Я.

Когда у руля Эго Зрителя, я защищаю статус, ищу виноватого, доказываю правоту. Когда у руля Я в позиции Автора, я задаю вопросы, вижу факты, выбираю ответ.

Но здесь возникает вопрос, который стал двигателем этой книги: как это работает для бизнеса? Возможно ли — и рационально ли — соединить эти роли в одном человеке? Не превращается ли это в эклектику? Не теряется ли фокус? И главное — что это даёт компании, которой я управляю, и людям, с которыми я работаю?

Я не знаю готового ответа. Но я знаю, что эти роли уже соединены во мне — и я вижу, как они работают. Я чувствую, где они конфликтуют. Я смотрю на цифры, где они усиливают друг друга. И я вижу, что это даёт бизнесу — не в теории, а в решениях, в отношениях.

Мой учитель

Я считаю своим учителем Байрон Кейти. Мы не знакомы лично. Но её книги говорят со мной. Её рассказ о том, как в 1986 году она перестала безоговорочно верить своим мыслям, стал для меня отправной точкой.

Кейти описывает личный опыт. Я вижу в нём переход из позиции Зрителя в позицию, которую называю позицией Автора. В терминах моей методологии это можно сравнить с

фазовым переходом. Это метафора изменения опыта, а не установленное описание работы её нейронных сетей.

Эксперимент на себе: что показал DISC

В мае 2019 года я проходил тестирование при приёме на работу в компанию «ВКТ» — ту самую, где сейчас являюсь генеральным директором. Я заполнил опросник DISC INSUNRISE. Это не «психологический тест» в бытовом смысле. Это инструмент, который измеряет стиль поведения — то, как человек действует в естественной среде и как адаптируется под требования ситуации.

Мой профиль: высокий D (Dominance, доминирование) — 96 %. Далее — показатели из отчёта по десятибалльной шкале; это отдельные шкалы, их не следует смешивать с процентным показателем D.

Принятие независимых решений — 8,5 в естественном стиле → 9,7 в адаптированном. Я замыкал решения на себе.

Ориентация на результат — 9,3.

Умение ставить ясные цели — 9,2.

Создаёт напряжённую обстановку для повышения продуктивности — 9,7. Я сознательно «повышал градус».

Мотивация других собственным примером — 9,1.

Поиск нестандартных решений — 9,8. Я пренебрегал правилами ради цели.

Предвидение развития событий — 9,7.

А теперь — обратная сторона.

Лояльность — 2,6.

Стабильность / постоянство — 3,3.

Дипломатичность — 1,5.

Прислушивается к мнению коллектива — 3,2.

Эмпатия — 3,4.

Стремление к компромиссным решениям — 3,3.

Умение договариваться — 4,6.

«Ограничители эффективности» из отчёта: «действует по принципу — цель оправдывает средства», «может переоценивать свои возможности», «способен манипулировать людьми и фактами», «замыкает принятие решений на себе», «мало слушает и много говорит», «склонен к проявлению определённого эгоцентризма».

Это был я в 2019 году. Менеджер-контролёр. Я замыкал ключевые решения на себе. Я создавал напряжение. Я не слушал. Я продавливал. Я не создавал правила — я их обходил ради быстрого достижения цели. Я часто торопился быть первым, быть лучшим.

В психологии это состояние называют компенсаторным поведением — желанием доказать свою профпригодность миру. Альфред Адлер описывал его как стремление к превосходству, вырастающее из чувства неполноценности; Карен Хорни — как «идеализированный образ себя», который человек защищает, потому что не может принять реального; а Роберт Киган и Лиза Лэйхи в «Immunity to Change» пока-

зали, что за таким поведением стоит «скрытое конкурирующее обязательство»: мы декларируем одну цель, но бессознательно защищаем противоположное, потому что оно хранит нашу идентичность.

Я был эффективным в своей зоне, умел делегировать, но вопросы первой важности оставлял за собой. Со временем я увидел: системе нужны правила и сотрудничество. Вместо «я сказал» — «мы договорились».

Что изменилось: от авторитарности к лидерству пятого уровня

Первое. Я перестал всё контролировать. Сейчас я создаю правила, в которых решения принимаются на местах.

Конкретный пример. Когда я пришёл в компанию, главный бухгалтер работала как исполнитель. Мы начали постепенно: обучение, наставничество, делегирование. Она взяла на себя управленческую отчётность и договоры лизинга на 100 миллионов рублей, прошла переподготовку на финансового директора, работала с психологом и коучем. При подведении итогов за девять месяцев 2026 года собственник отметил, что она стала зрелым руководителем и подтягивает остальных до своего уровня. Похожая история — с главным инженером.

Второе. Я перестал создавать напряжение. Я не стал «мягким». Я стал точным. Последовательность стоит дороже, чем

напряжение.

Третье. Я начал слушать. Сейчас я задаю вопросы. Решения, принятые на основе фактов, работают лучше, чем решения, принятые на основе моих представлений.

Четвёртое. Мы создали с собственником документ разграничения прав и ответственности. Когда я начал работу в ВКТ, наши отношения строились по формуле «босс — наёмный директор». Это была позиция Эго, которое борется за власть. Сейчас мы перешли в формат партнёрства. И это стало возможным только тогда, когда мы создали правила.

Этот документ — не просто инструкция. Это договор о правилах. Кто принимает решения? На каком уровне? Где граница между стратегией и операционной деятельностью?

Без этого документа каждый оставался в своём «фильме». Собственник думал, что гендиректор «недостаточно вовлечён». Гендиректор думал, что собственник «лезет не в своё дело». С документом — каждый знает свои права и ответственность. Становится возможным партнёрство.

Это и есть переход от Эго к Автору. Эго контролирует. Автор создаёт правила. Эго создаёт напряжение. Автор создаёт пространство.

Термины и определения

Здесь стоит остановиться и сказать о терминах. В методологии Major Lab я использую несколько слов, которые в

обычной речи значат одно, а в этой книге — другое. Поэтому — коротко и по делу.

Эго — не «плохая часть» вас и не «враг». Это автобиографический нарратив, который мозг постоянно конструирует и переписывает. «Я — генеральный», «я — тот, кто не проигрывает». Это ярлыки, а не факты. Это история, которую ум рассказывает о реальности — и в которую сам же верит. В этой книге Эго — не моральная категория. Это позиция, из которой вы защищаете свою идентичность, а не отвечаете на реальность.

Я — с центром Эго. Это позиция, из которой вы можете выбирать роль. Вы используете роли, но не отождествляетесь ни с одной из них. Я — тот, кто может смотреть на Эго со стороны, видеть его как инструмент.

Зритель — позиция Я, в которой вы отождествлены с фильмом (мыслями, историей, ярлыками). Вы не выбираете. Вы комментируете. Автоматизм чувствуется как «я так решил».

Наблюдатель — позиция Я, в которой вы видите фильм, но ещё не выбираете действие. «Вот мысль. Она есть. Но она — не я». Первый проблеск Осознания.

Автор — позиция Я, из которой вы действуете, когда не защищаете идентичность, а отвечаете на реальность. Видите фильм, но и выбираете, как на него ответить. Когда видите факт отдельно от интерпретации. Когда выбираете действие из ценностей и смысла, а не из страха или желания доказать

правоту. В этой позиции Эго не исчезает — оно перестаёт быть центром решения и становится инструментом.

Отклик — телесные ощущения и сенсорные процессы, которые я различаю в своём опыте. Напряжение, учащённое дыхание, услышанный звук. Важно отличать их от объяснения причин происходящего: ощущение само по себе не доказывает правоту моей интерпретации.

Ярлык — семантический слой. Имя, оценка, интерпретация, которую ум навешивает на отклик. «Он меня не уважает». «Это катастрофа». Ошибка возникает, когда мы путаем уровни: ярлык принимаем за свойство мира.

Контекст (К) — состояние и условия, в которых возникает реакция: усталость, тревога, ожидания, отношения, задача. В коучинговой работе мы исследуем этот контекст, замечая телесный отклик и проверяя интерпретации.

Пространство вариантов — авторская философская метафора реальности, которая не исчерпывается нашими представлениями о ней. Я сопоставляю её с буддийской идеей пустотности, но не считаю эти понятия тождественными. Возможное будущее здесь — язык размышления, а не утверждение физики об одновременном существовании всех событий. Подробнее — в моей книге «Резонанс в пространстве вариантов».

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.