ИННА НИКОЛАЕВНА
ЕГОРОВА

АРХИТЕКТУРА СИЛЫ ВОЛИ

Искусство владеть собой так, как другие не смогут



СОЗДАНИЕ СВЕРХЧЕЛОВЕКА • КНИГА 5

Инна Егорова

Архитектура силы воли

«Автор»
2026

Егорова И. Н.

Архитектура силы воли / И. Н. Егорова — «Автор», 2026

«Я всё понимала. Но сделала почему-то по-другому».Согласилась, хотя собиралась отказать. Отправила сообщение, о котором пожалела. Продолжила работать, когда уже ошибалась от усталости. Почему в решающую минуту мы поступаем против собственных решений?«Архитектура силы воли» Инны Николаевны Егоровой — практическая книга о том, как сохранять управление собой под давлением.В её основе — отечественная школа психологии, современные исследования самоконтроля и разбор материалов подготовки кризисных переговорщиков ФБР, армии и специалистов профессий с высокой ценой ошибки.Авторская методика «Предел и действие» поможет заранее распознавать момент срыва, выдерживать давление, отвечать без разрушительной резкости и вовремя останавливаться. Внутри — узнаваемые ситуации, готовые фразы, рабочие карточки и программа тренировки на четыре недели.Чтобы в трудную минуту вы могли положиться на себя.

© Егорова И. Н., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Цель серии 6
О чём эта книга 7
Откуда эта книга 8
Методика «Предел и действие» 10
Что нового в методике 11
Часть I. Что скрывается за словами о слабой воле 12
Глава 1. Я всё понимал и всё равно сделал 13
Девятнадцать минут до отгрузки 13
Ещё двое, с которыми мы пройдём эту книгу 14
Дежурный, который знал инструкцию наизусть 15
Остановитесь и запишите 16
Где на самом деле теряется знание 17
Три разрыва между знанием и поступком 18
Что называют силой воли на самом деле 19
Методика «Предел и действие»: как она отвечает на три разрыва 20
Инструмент главы: восстановление эпизода по событиям 21
Новая помеха: когда точек выбора несколько 23
Разбор: что изменилось в вашей записи 24
Что вынести из главы 25
Конец ознакомительного фрагмента. 26

Инна Егорова
Архитектура силы воли

Инна Егорова

АРХИТЕКТУРА СИЛЫ ВОЛИ

Искусство владеть собой так, как другие не смогут

Серия «Создание сверхчеловека»

Книга 5

Мир держится на людях, которые не имеют права ошибиться. Эта серия — о том, как ими становятся.

© Инна Егорова, 2026

Цель серии

Мир держится на людях, которые не имеют права ошибиться. Эта серия — о том, как ими становятся.

Есть профессии, в которых один неверный жест перечёркивает годы работы. Дежурный, который не заметил сигнал. Следователь, который поверил удобной версии. Переговорщик, ответивший на оскорбление оскорблением. Оператор, пропустивший одну строку контрольного списка, потому что «и так всё ясно». Такие ошибки почти никогда не совершают глупые или ленивые люди. Их совершают сильные, опытные, знающие — в ту единственную минуту, когда знание не превратилось в действие.

Не иметь права ошибиться не значит никогда не ошибаться. Это значит вовремя замечать сбой, останавливать его и не оставлять без исправления — и заранее устраивать свою работу так, чтобы трудная минута встречала человека подготовленным.

Серия «Создание сверхчеловека» ставит перед собой задачу, которую привыкли считать недостижимой: собрать человека, на которого можно положиться, когда обстановка становится по-настоящему трудной. Не героя из кино, который побеждает силой и бесстрашием. Сверхчеловек этой серии — тот, кто сохраняет ясность мышления, когда вокруг шум; удерживает внимание, когда его рвут на части; помнит главное, когда всё забывается; и делает то, что должен, когда каждая клетка тела требует сделать иначе.

Двадцать четыре книги серии — это двадцать четыре способности, из которых складывается такой человек. Каждая разбирается до механизма, превращается в упражнение и проверяется в условиях, приближённых к настоящим. Первые четыре книги построили фундамент: общую архитектуру надёжности, мышление, внимание и память. Пятая книга соединяет их в главном — в поступке.

Эта книга — о силе воли. Не о той, которой принято гордиться, стиснув зубы, а о той, которую можно спроектировать, построить, испытать и передать другому человеку. О воле как об инженерном сооружении: с фундаментом, несущими конструкциями, запасом прочности и правилами эксплуатации.

О чём эта книга

Предмет книги — самоконтроль в ответственной работе. В её центре одна трудная минута: человек знает правило, но под давлением срока, начальника, раздражения или усталости поступает иначе — подписывает без проверки, отвечает резко, закрывает тревогу как ложную, продолжает работу, которую уже нельзя продолжать. Книга показывает, как заранее найти эту минуту в собственной работе, подготовить к ней короткий выполнимый ответ, отрепетировать его, проверить в изменившейся обстановке и, если нужно, изменить сами условия работы.

Ежедневные привычки, откладывание важных дел и долгосрочная настойчивость здесь затрагиваются лишь там, где они ведут к такой минуте. Книга о другом: о том, как сохранить управление действием, когда оно важнее всего.

Откуда эта книга

Перед вами результат большой аналитической работы. Прежде чем появилась первая глава, были изучены и сопоставлены лучшие мировые и отечественные работы о воле и самоконтроле, ключевые книги о привычках, важнейшие научные исследования о силе воли за последние тридцать лет и открытые учебные и методические материалы спецслужб, правоохранительных органов и армии, в которых подготовка человека к действию под давлением превращена в отработанную систему.

В основу книги легли:

• отечественная школа психологии воли и саморегуляции: учение Льва Выготского об овладении собственным поведением с помощью внешних средств; теория поэтапного формирования умственных действий Петра Гальперина; идея Николая Бернштейна о «повторении без повторения»; модель осознанной саморегуляции Олега Конопкина и исследования стилей саморегуляции Варвары Моросановой; понимание воли как намеренного изменения смысла действия у Вячеслава Иванникова; «Психология воли» Евгения Ильина;

• отечественный опыт безопасности и подготовки к экстремальным условиям: первая отечественная монография по психологии безопасности М. А. Котика, учебное пособие по психологии экстремальных ситуаций для спасателей и пожарных, подготовленное под редакцией Юлии Шойгу, федеральные нормы и правила «Общие положения обеспечения безопасности атомных станций» (НП-001-15) с их требованиями к культуре безопасности, опыт тренажёрной подготовки космонавтов в Центре подготовки космонавтов имени Ю. А. Гагарина;

• ключевые мировые книги о самоконтроле, поведении и человеческой ошибке: «Сила воли» Келли Макгонигал, «Хорошие привычки, плохие привычки» Венди Вуд, «Крошечные привычки» Би Джея Фогга, «Чек-лист» Атула Гаванде, «Твёрдость характера» Анджелы Дакворт, Human Error («Человеческая ошибка») Джеймса Ризона;

• научные работы, которые изменили представление о силе воли: исходные эксперименты Роя Баумайстера об «истощении воли», масштабные международные проверки этой теории в 23 и 36 лабораториях, метаанализ Петера Голльвитцера и Паскаля Ширана о планах «если — то», исследования привычек Венди Вуд, повторная проверка знаменитого «зефирного теста», работы о том, как секундное прерывание разрушает цепочку действий, о регуляции эмоций, о психологической безопасности команд, о том, почему люди систематически недооценивают время на собственные задачи и почему уставший человек хуже всех замечает собственную усталость;

• открытые методические материалы спецслужб и силовых структур: публикации Центра изучения разведки ЦРУ — «Психология анализа разведывательной информации» Ричардса Дж. Хойера и «Учебное пособие по аналитическому ремеслу» со структурированными техниками проверки версий; материалы бюллетеня ФБР о подготовке и оценке кризисных переговорщиков; руководство британского Национального управления защитной безопасности NPSA о закреплении нужного поведения сотрудников; учебное руководство армии США о подготовке и разборе после действия;

• опыт авиации и медицины, где цена ошибки особенно высока: авиационное правило «стерильной кабины», модель «швейцарского сыра» Джеймса Ризона и международное исследование 2009 года, в котором после введения хирургического чек-листа Всемирной организации здравоохранения смертность после операций снизилась с 1,5 до 0,8%.

Из этого массива в книгу вошло то, что имеет опору в исследованиях или в отработанной профессиональной подготовке и может быть перенесено в обычную работу. Там, где книга использует материалы спецслужб, армии или медицины, рядом сказано, что именно взято, как

это изменено для гражданской работы и где заканчивается применимость. Ключевые данные сверены с первоисточниками; полный перечень приведён в конце книги.

На этой основе собрана единая авторская методика «Предел и действие»: шесть шагов, которые позволяют подготовиться к своему самому трудному моменту заранее, отрепетировать ответ и проверить, сработает ли он, когда обстановка изменится.

Методика «Предел и действие»

Сила воли в этой книге — не запас, который расходуется, и не черта характера, которая либо есть, либо нет. Это устройство: взаимодействие выбранной цели, условий, привычных реакций и заранее подготовленных средств контроля. Если устройство спроектировано правильно, важное действие перестаёт зависеть от очередного волевого рывка.

Методика состоит из шести шагов.

Определить критический эпизод. Назвать момент, в котором импульс регулярно побеждает выбранное правило: отправка резкого письма, согласие без проверки, пропуск контрольной операции. Работать с конкретным действием, а не со «слабой волей вообще».

Установить границу. Записать, что обязательно проверить и при каких условиях действие нельзя продолжать. Граница опирается на обязанности и требования задачи. Там, где ошибка дорога, её согласовывает уполномоченное лицо.

Заметить ранний признак. Выбрать наблюдаемый сигнал, который появляется раньше сбоя: стремление ускорить подпись, повторное чтение без понимания, желание немедленно возразить.

Подготовить допустимый ответ. Сформулировать короткое действие, выполнимое в этих условиях: уточнение, предусмотренная пауза, обращение ко второму проверяющему, прекращение конкретной операции. Там, где промедление само создаёт риск, ответом становится не пауза, а заранее определённое действие.

Отрепетировать и проверить перенос. Сначала спокойный сценарий, затем одна помеха: изменённая формулировка или ограничение времени. Оценивать качество ответа, а не только скорость.

Разобрать и изменить условия. После эпизода сопоставить намерение, фактический ответ и последствия. При повторяющемся сбое менять устройство задачи и поддержку, а не ужесточать наказание.

Рабочие инструменты методики — паспорт критического эпизода, карточка допустимого ответа с планом «если — то», условия продолжения и остановки, карта среды, лист наблюдателя, запись восстановления после прерывания, сообщение об ошибке, разбор после действия, план переноса навыка, порядок помощи и замены, эскалация с вариантами и проверка собственного объяснения. Все двенадцать форм собраны в приложениях в конце книги, там же — шестнадцать тренировочных сценариев (приложение 6) и пособие инструктора.

Стойкость здесь не измеряется готовностью терпеть любое состояние. При высокой цене ошибки надёжность иногда требует остановиться, передать работу другому или изменить саму задачу. Сверхчеловек — не тот, кто никогда не останавливается. Это тот, кто точно знает, когда остановка становится самым сильным решением.

Что нового в методике

Отдельные части методики «Предел и действие» опираются на известные основания. Планы «если — то» изучены в десятках проверок; изменение среды как способ самоконтроля обосновывают Анджела Дакворт, Тамар Гендлер и Джеймс Гросс в работе о ситуационных стратегиях; модель осознанной саморегуляции Олега Конопкина задаёт звенья любого произвольного действия — цель, модель значимых условий, программу, критерии успешности, контроль и коррекцию; поэтапный переход от внешней опоры к внутреннему действию описан Петром Гальпериным; разбор после действия отработан в армейской подготовке.

Авторский вклад — в соединении этих частей в один рабочий цикл для конкретной трудной минуты. Цикл добавляет к известным подходам то, чего им по отдельности не хватает в ответственной работе: границу полномочий (что человек вправе сделать сам, а что решает другой), ранний наблюдаемый сигнал вместо общего «держаться», заранее сформулированный ответ, выполнимый за отведённое время, проверку переноса в изменившейся обстановке, а также критерии, по которым практика пересматривается или прекращается. Отдельно учитывается цена избыточной осторожности: лишняя остановка тоже считается сбоем.

Числа программы — четыре недели, количество репетиций, пороги перехода — рабочие ориентиры, подобранные так, чтобы тренировка помещалась в обычный график. Их можно менять под свою группу, записывая, что изменено и почему. Истории героев книги показывают ход этой работы — с удачами, частичными результатами и неудачами, — а результат каждого читателя определяется его собственным эпизодом и условиями.

С чего начать.Для первой работы достаточно трёх форм: паспорта критического эпизода, карточки допустимого ответа и разбора после действия. Остальные подключаются по конкретному затруднению.

Часть I. Что скрывается за словами о слабой воле

О слабой воле говорят тогда, когда объяснение уже не ищут. Человек сорвался, пропустил проверку, подписал не глядя, ответил так, что потом пришлось неделю исправлять последствия, — и звучит приговор: «не хватило силы воли». Приговор удобен. Он короткий, он звучит как правда, и после него не нужно ничего менять. Достаточно пообещать себе собраться в следующий раз.

Эта часть разбирает приговор на детали: что происходит в ту минуту, когда человек, знающий правило, поступает вопреки ему; чем полезное усилие отличается от страдания, которое принимают за стойкость; что осталось от самой известной теории силы воли после проверки в десятках лабораторий; и как отличить трудное выполнение правильной задачи от упорного выполнения задачи, которая уже стала неправильной.

К концу части у вас будет то, с чего начинается любая серьёзная работа над надёжностью: точно описанная точка выбора — конкретная минута, конкретное действие и конкретные условия, на которые можно воздействовать.

Глава 1. Я всё понимал и всё равно сделал

Девятнадцать минут до отгрузки

Самый дорогой промах иногда совершается человеком, который всё знает.

Алексей руководит сменой на участке, где готовят к отгрузке ответственные партии продукции. Он работает здесь девять лет. В смене у него четверо: кладовщик-комплектовщик Сергей, с которым они пришли на завод почти одновременно, двое грузчиков и молодой мастер Игорь, которого Алексей второй месяц учит всему, что знает сам. Он писал половину инструкций, висящих у поста контроля, и сам объяснял Игорю, зачем нужна сверка: маркировку и количество мест в партии сверяют со спецификацией и сертификатом, и только после этого руководитель смены подписывает отгрузочные документы, а контролёр ОТК ставит вторую подпись. Полная сверка занимает около восьми минут. Алексей помнит случай, когда из-за перепутанной партии предприятие полгода разбиралось с претензией. Он не наивен, не ленив и не безответственен.

Есть, правда, одна вещь, о которой он никому не рассказывал, потому что сам не считал её важной. Когда время поджимало, Алексей годами сокращал сверку до «верхних позиций»: проверял первые строки спецификации и маркировку на ближних местах, а остальное оценивал на глаз. Сокращение казалось безопасным, потому что ни разу не подвело. Партии от смежников за все эти годы не приходили с ошибкой.

В ту пятницу до выезда машины оставалось девятнадцать минут. Водитель дважды заглядывал в окно поста. Контролёр ОТК ушёл на соседний участок, где сломался сканер, и обещал вернуться «через пару минут». Прошло семь. Зазвонил телефон. Начальник производства говорил коротко: «Если сегодня не уйдёт — в понедельник будем объясняться наверху. Оба».

Времени на полную сверку хватало: девятнадцать минут против восьми. Но Алексей сделал то, что делал годами, когда поджимало. Он взял спецификацию, сверил первые четыре строки, посмотрел на маркировку ближних мест. Всё совпадало. Он подумал: «Тут всё в порядке, я же вижу». И расписался в графе «сверено». Контролёр, вернувшись через пять минут, увидел подпись руководителя смены, бегло глянул на документы и расписался вторым.

Машина ушла вовремя. Начальник производства перезвонил и сказал «молодец».

Во вторник позвонил получатель. В одной из позиций, в глубине партии, маркировка не соответствовала спецификации: изделия другой серии, того же внешнего вида, — смежник перепутал маркировку при упаковке. Полная сверка со спецификацией поймала бы расхождение на шестой минуте.

Когда его спросили, почему он расписался, Алексей ответил так, как отвечают почти все люди в подобной ситуации: «Я всё понимал. Я знал, что так нельзя. И всё равно сделал».

Ещё двое, с которыми мы пройдём эту книгу

Марина руководит проектом в компании-подрядчике. Её заказчик меняет требования чаще, чем команда успевает их выполнить, а потом удивляется, почему сдвигаются сроки. На совещаниях Марина держится безупречно: отвечает датами, показывает протоколы, не повышает голос. Её слабое место в другом — в том, что происходит после совещания, когда она остаётся одна с письмом или телефоном. В пятницу вечером, после полуторачасового совещания, на котором её публично обвинили в срыве сроков, она получила от заказчика письмо. В нём ей приписывалось решение, которого она не принимала. Марина написала ответ за четыре минуты. Ответ был точен по фактам и содержал одну фразу, ради которой, если честно, и писался: «Предлагаю сначала разобраться в собственных поручениях». Она знала, что эта фраза превратит рабочий вопрос в личный спор. Курсор стоял на кнопке «Отправить».

Елена — ведущий специалист планово-экономического отдела. Она живёт с мамой, которая полгода назад перенесла операцию. По утрам приходит сиделка, днём Елена возит маму на процедуры и потом досиживает рабочие часы вечером в отделе — доступа к служебным данным из дома нет. В такие вечера с мамой остаётся соседка Галина Петровна. По четвергам Елена сдаёт еженедельную аналитическую сводку, а раз в квартал — квартальный отчёт, на котором держатся решения руководства. В понедельник изменились исходные данные для отчёта, и объём работы вырос почти вдвое. Срок остался прежним: пятница, десять утра. Елена не сказала об этом руководителю. Она решила, что обязана справиться сама, потому что «все так работают» и потому что признаться в невозможности значило бы признаться в слабости. В ночь на среду, в третьем часу, она в четвёртый раз перечитывала одну и ту же формулу и не понимала, что в ней написано.

Три разные ситуации с одной общей деталью: каждый знает, как правильно. Знание просто не дошло до руки, которая расписывается, до пальца над кнопкой «Отправить», до решения, которое Елена принимает каждую ночь.

Дежурный, который знал инструкцию наизусть

Теперь переместимся туда, где цена ошибки выше.

Дмитрий — оператор центрального поста охраны крупного объекта. Он сидит на посту в конце двенадцатичасовой смены; старший смены, майор Кравцов, на обходе периметра. За ночь система выдала одиннадцать тревог, и все одиннадцать оказались ложными: ветер, птицы и шесть раз подряд — четырнадцатый датчик на дальнем участке периметра, который уже месяц числится в журнале неисправностей с пометкой «заявка подана». Порядок поста простой. Внутри объекта на каждую тревогу оператор открывает изображение с камеры, записывает в журнал время и результат и докладывает старшему смены. На периметре — строже: тревожная группа вызывается сразу, изображение оператор смотрит параллельно и тоже докладывает старшему смены. Решение о том, что тревога ложная, в обоих случаях принимает старший смены по докладу, а не оператор. Первые пять записей в журнале сделаны полностью. Следующие становятся всё короче: «ложн.», «датч. 14, ложн.», «то же».

В пять сорок утра срабатывает тот же четырнадцатый датчик. До приёма-передачи дежурства двадцать минут, сменщик уже пришёл и пьёт чай в соседней комнате. Дмитрий знает порядок наизусть, он сам сдавал по нему зачёт. Он смотрит на значок тревоги, вспоминает одиннадцать предыдущих и нажимает «Сбросить», не открыв камеру, не вызвав тревожную группу и не доложив Кравцову. В журнал он вписывает «то же». При передаче дежурства он докладывает по форме: «За ночь двенадцать срабатываний, все ложные, четырнадцатый датчик неисправен». Сменщик расписывается.

Утром при обходе периметра на участке четырнадцатого датчика нашли прорезанную сетку ограждения и следы у её края. Проникнуть на территорию, судя по всему, не успели или не решились: вспугнул проезжавший патруль. Тяжёлых последствий не было. Но сигнал в пять сорок был настоящим, а в журнале против него стояло «то же».

Чаще всего такой пропуск ничем не заканчивается, и именно поэтому он опасен: каждый раз человек получает маленькое подтверждение «так можно», и исключение превращается в норму. Когда такие случаи разбирают, вывод обычно звучит как «недисциплинированность» или «халатность». Он не ложный, но бесполезный: не объясняет, почему опытный и добросовестный человек сделал то, что сделал, и не подсказывает, что изменить.

Остановитесь и запишите

Прежде чем читать дальше, возьмите лист бумаги и ответьте на три вопроса. Не обдумывайте долго — важен первый честный ответ, а не правильный.

Почему, по-вашему, Алексей сократил сверку и расписался, не дождавшись контролёра, хотя времени на полную сверку хватало? Назовите одну главную причину.

Что, по-вашему, должно было его остановить?

Вспомните собственный случай, когда вы знали правило и поступили вопреки ему. Опишите его одной фразой.

Сохраните запись. Мы вернёмся к ней в конце главы, и вы, скорее всего, увидите, что ваш первый ответ описывал характер, а не событие.

Где на самом деле теряется знание

Если спросить, почему Алексей пропустил сверку, большинство ответит словами о характере: «расслабился», «понадеялся на авось», «испугался начальства». Но поступок совершается в конкретную минуту, при конкретных обстоятельствах, и именно там его можно поймать. Разложим эпизод на события — так, как разбирают происшествие специалисты по надёжности.

Первое событие: контролёр уходит с поста. Алексей этого не решал, это обстоятельство. Но именно оно создаёт ситуацию, в которой обязательная операция начинает зависеть от выбора одного человека: вторую подпись ставить некому, а что делать в таком случае, нигде не записано.

Второе событие: звонок начальника производства с фразой «оба будем объясняться». В этот момент цель «отгрузить вовремя» получает эмоциональный вес, которого нет у цели «отгрузить правильно». Правильность абстрактна, неприятный разговор наверху конкретен и близок.

Третье событие: Алексей сверяет первые четыре строки и ближние места. Время на полную сверку у него есть, восемь минут из девятнадцати. Он не бездействует — он выполняет нечто, похожее на проверку. Эта деталь важнее всех остальных. Человек редко нарушает правило, ничего не делая. Гораздо чаще он заменяет обязательную операцию её упрощённым подобием и искренне считает, что «в общем-то проверил». У Алексея это подобие ещё и отработано годами: «верхние позиции» стали для него привычным способом экономить время.

Четвёртое событие: мысль «тут всё в порядке, я же вижу». Это и есть точка выбора: момент, когда собственная уверенность была принята за результат проверки.

Пятое событие: подпись. К этому моменту выбор уже сделан, рука лишь завершает его.

Шестое событие, о котором легко забыть: вторая подпись контролёра. Он видит подпись руководителя смены и проверяет уже не партию, а доверие к коллеге. Две подписи под одной непроведённой сверкой — одна из самых коварных ловушек надёжной работы.

Знание правила никуда не исчезло: Алексей помнил, что сверка обязательна. Но в момент выбора на решение влияли другие силы — близость неприятных последствий, усталость к концу смены, многолетний опыт благополучных исходов, водитель за окном и пустое место контролёра. Знание проиграло, потому что не было подключено к этой минуте. Оно лежало в голове, как огнетушитель в запертой кладовой.

Исследователи привычек давно показали, насколько большая часть нашей жизни проходит без сознательного выбора. В работе Венди Вуд, Джеффри Куинна и Деборы Каши 2002 года одно из дневниковых исследований показало: около 43% повседневных действий совершались почти ежедневно и обычно в одной и той же обстановке. В знакомой обстановке поведение запускается ею раньше, чем размышлением. Алексей тысячи раз видел документы этой формы и правильную маркировку, и его глаз давно научился узнавать «правильное» по общему виду. Именно эта натренированность подвела его, когда понадобилось увидеть неправильное.

Три разрыва между знанием и поступком

Если разобрать десятки подобных эпизодов, выясняется, что знание теряется по пути к действию в одном из трёх мест.

Первый разрыв — разрыв внимания. Человек не заметил, что наступил момент, когда правило должно применяться. Дмитрий видел тревогу, но не увидел в ней «ту самую ситуацию из инструкции» — для него это было седьмое срабатывание того же датчика и двенадцатая тревога за ночь, и она выглядела как часть привычного шума. Правило не было нарушено сознательно. Оно просто не было вызвано из памяти.

Второй разрыв — разрыв веса. Человек заметил момент и вспомнил правило, но в эту минуту другая цель оказалась тяжелее. Так произошло с Алексеем: он помнил о сверке, но угроза разговора наверху весила больше. Так происходит с Мариной: она помнит, что фраза создаст конфликт, но желание восстановить справедливость сейчас перевешивает понимание последствий завтра.

Третий разрыв — разрыв средства. Человек заметил момент, вспомнил правило, хотел ему следовать, но не имел готового действия, которое можно было совершить в этих условиях. У Алексея этот разрыв касался не самой сверки — на неё времени хватало, — а второй подписи. Что делать, если контролёр ОТК ушёл, а машина ждёт? Кроме «ждать неизвестно сколько» и «подписать за двоих по доверию», готового ответа не было. Если ответа на такой вопрос нет заранее, в трудную минуту его почти никогда не находят. Елена хочет перестать работать ночами, но у неё нет подготовленной фразы для руководителя, нет понимания, какую часть отчёта можно передать коллеге, и нет права, которое она дала бы себе заранее, — права сказать «в этих условиях задача невыполнима».

Ни в одном из трёх разрывов не фигурирует «слабость характера»: каждый описывается через событие и условие. Пока мы говорим о характере, остаётся только стыдить и обещать. Когда мы говорим о разрывах, можно проектировать.

Что называют силой воли на самом деле

В этой книге силой воли называется не способность терпеть, не упрямство и не умение заставить себя. Силой воли называется способность в трудную минуту выполнить действие, которое было выбрано заранее и спокойно, — или осознанно изменить его, если изменились условия.

У этого определения три важные части.

Первая: «в трудную минуту». Нас интересуют конкретные эпизоды, в которых привычный или желанный ответ расходится с правильным. Таких эпизодов в жизни человека, как правило, немного — чаще всего набирается три–пять повторяющихся ситуаций, в которых он ошибается снова и снова. Их можно найти, назвать и подготовить.

Вторая: «выбрано заранее и спокойно». Решение, принятое в минуту давления, принимается в худших условиях: с суженным вниманием, под весом ближайших последствий, без времени на проверку. Поэтому надёжный человек не надеется принять правильное решение в трудную минуту. Он принимает его раньше, когда видно всю картину, а в трудную минуту только выполняет.

Третья: «или осознанно изменить». Сила воли, которая не умеет остановиться, превращается в упрямство. Человек, который «никогда не отступает», будет безупречно выполнять неправильную операцию до самой аварии. Поэтому в нашей архитектуре с самого начала предусмотрены условия, при которых продолжать нельзя.

Такой взгляд на волю не нов. Ещё Лев Выготский, исследуя, как складываются высшие психические функции, описывал волю как овладение собственным поведением — и показывал, что человек овладевает им не напряжением, а с помощью внешних средств. Его примеры просты. Оказавшись в положении буриданова осла, человек бросает жребий и заранее связывает себя с исходом: выпадет одно — делаю так, другое — иначе. Не решаясь встать, он считает «раз, два, три» и встаёт на счёт, который сам себе назначил. Чтобы не забыть, завязывает узелок на память. Животное перед двумя одинаковыми охапками сена так поступить не может, а человек может, потому что вводит в ситуацию средство, которое потом управляет им самим.

Отечественная психология воли развивает эту линию до сих пор: в работах Вячеслава Иванникова и его коллег воля определяется как форма произвольной регуляции, которая состоит в овладении человеком собственным поведением. Карточка допустимого ответа, заранее записанная граница, условленная фраза для руководителя, о которых пойдёт речь в этой книге, — средства того же рода, что жребий и узелок Выготского. Они не прибавляют человеку сил. Они делают так, что в трудную минуту силы требуется меньше.

Это определение опирается на принцип, который давно принят там, где ошибка стоит жизни или безопасности: навык не считается освоенным, пока его нельзя увидеть в конкретных действиях. Кризисному переговорщику не говорят «будь терпеливее». Его учат конкретным приёмам активного слушания и в учебной сцене отмечают, применил ли он их, — как именно устроена такая оценка в подготовке переговорщиков ФБР, мы разберём позже. Тот же взгляд мы переносим на силу воли. Вопрос звучит не «как стать сильнее», а «какое действие ты совершишь и как мы увидим, что ты его совершил».

Методика «Предел и действие»: как она отвечает на три разрыва

Методика, вокруг которой построена книга, уже описана во вступлении, и шесть её шагов мы будем проходить по частям. Здесь важно увидеть, почему шагов именно столько. Первые два — найти свой критический эпизод и установить в нём границу — превращают расплывчатое «я срываюсь» в конкретную минуту с конкретным требованием. Третий и четвёртый — заметить ранний признак и подготовить допустимый ответ — дают этой минуте сигнал и готовое действие. Пятый и шестой — репетиция с проверкой переноса и разбор с изменением условий — делают так, чтобы подготовка выдержала встречу с реальностью и становилась лучше после каждого сбоя.

Признак закрывает разрыв внимания: вы заметите момент, потому что заранее знаете, как он выглядит. Граница закрывает разрыв веса: правильная цель получает записанную форму и перестаёт быть абстракцией. Допустимый ответ закрывает разрыв средства: в трудную минуту ничего не нужно изобретать.

Инструмент главы: восстановление эпизода по событиям

Первый инструмент простой, но без него невозможно всё остальное. Вы восстановите один свой эпизод так, как восстанавливают происшествие, — по событиям, а не по оценкам.

Шаг 1. Выберите эпизод. Это должен быть реальный случай из последних трёх месяцев, в котором вы знали правильный ответ и поступили иначе. Не выбирайте самый драматичный случай жизни. Выберите типичный, такой, который повторялся. Повторяемость важнее масштаба.

Шаг 2. Запишите, чем закончился эпизод. Одна-две фразы о результате: что было сделано и к чему это привело.

Шаг 3. Восстановите события в обратном порядке. Начните с последнего действия и двигайтесь назад: что было непосредственно перед ним? А перед этим? Записывайте только наблюдаемые события: кто что сказал, что появилось на экране, сколько оставалось времени, кто был рядом, кто ушёл. Не записывайте оценки вроде «я разозлился, потому что я вспыльчивый». Если было чувство, запишите его как событие: «почувствовал жар в лице», «появилось желание немедленно ответить».

Шаг 4. Найдите точку выбора. Это момент, после которого исход был уже почти предрешён. Обычно это мысль или решение за несколько секунд или минут до самого действия. Подчеркните её.

Шаг 5. Определите тип разрыва. Не заметил момент — разрыв внимания. Заметил, но другая цель оказалась важнее — разрыв веса. Хотел поступить правильно, но не знал, что сделать, — разрыв средства. Иногда их два. Запишите главный.

Шаг 6. Запишите одно обстоятельство, которое, будь оно другим, скорее всего изменило бы исход. Не «если бы я был сильнее», а внешнее или подготовительное условие: «если бы контролёр был на месте», «если бы у меня был номер его телефона», «если бы письмо пришло в понедельник утром».

Образец заполнения — эпизод Алексея:

• Эпизод: подпись отгрузочных документов без полной сверки, когда контролёра нет на посту и звонит начальник производства.

• Результат: машина ушла вовремя; во вторник получатель обнаружил позицию с неверной маркировкой.

• События в обратном порядке: вторая подпись контролёра после беглого взгляда → подпись в графе «сверено» → мысль «тут всё в порядке, я же вижу» → сверка первых четырёх строк и ближних мест → звонок начальника производства, фраза «оба будем объясняться» → водитель второй раз заглядывает в окно → прошло семь минут после ухода контролёра → контролёр уходит к сломанному сканеру.

• Точка выбора: мысль «тут всё в порядке, я же вижу» — собственная уверенность принята за результат проверки; сокращённая сверка «по верхним позициям» выполнена вместо полной.

• Тип разрыва: разрыв веса (угроза разговора наверху весила больше восьми минут полной сверки, а многолетняя привычка «по верхним» сделала сокращение незаметным) и разрыв средства (на случай отсутствия контролёра ОТК не было готового действия, кроме «ждать» или «подписать по доверию»).

• Обстоятельство, меняющее исход: заранее согласованный с начальником участка порядок — сверка не сокращается; если контролёра нет на посту, руководитель смены вызывает

дежурного контролёра, а при нехватке времени сообщает начальнику производства время фактической готовности партии; решение о переносе отгрузки принимает начальник участка.

Последний пункт ничего не говорит о характере Алексея. Он описывает изменение, которое можно внести в понедельник утром: точку выбора, на которую можно воздействовать.

Новая помеха: когда точек выбора несколько

Теперь усложним задачу. Предположим, что контролёр вернулся бы за три минуты до выезда и сказал: «Давай быстро, я посмотрю по верхам». Изменило бы это исход?

Скорее всего, нет: формально сверка состоялась бы — два человека, две подписи, — а фактически это была бы та же упрощённая проверка, разделённая на двоих. Точка выбора не всегда одна. Иногда эпизод состоит из цепочки небольших уступок, каждая из которых выглядит разумной. Контролёр уходит — разумно, сканер сломан. Руководитель смены ждёт — разумно. Он сверяет верхние позиции сам — разумно, он ведь не бездействует. Контролёр возвращается и подписывает вслед — разумно, руководитель смены уже проверил. Ни на одном шаге никто не нарушил правило грубо. А в сумме правило перестало работать.

То же самое произошло на посту у Дмитрия. Сокращённые записи в журнале, сброс тревоги без камеры и без доклада старшему смены, доклад «все ложные» при передаче дежурства и подпись сменщика — четыре разумные уступки, которые вместе превратили порядок проверки в формальность. Самая ранняя из них — первая запись «то же», сделанная ещё в третьем часу ночи.

Поэтому, восстанавливая эпизод, проверьте себя вопросом: «Если бы на этом шаге я поступил правильно, был бы исход другим?» Если таких шагов несколько, выберите самый ранний из тех, на которые вы можете повлиять: чем ближе к концу эпизода, тем выше давление и тем меньше вариантов.

Точка выбора Марины — тоже раньше нажатия «Отправить»: в момент, когда она решила отвечать сразу, в пятницу вечером, не задав себе вопроса, какой результат ей нужен от письма. К моменту, когда курсор стоит на кнопке, бороться приходится с собственным готовым текстом, а это гораздо труднее.

А где точка выбора Елены? Не в третьем часу ночи, когда она в четвёртый раз перечитывает формулу. Её точка — в понедельник днём, когда пришли новые исходные данные, объём вырос почти вдвое, а она решила не говорить об этом руководителю. Каждая следующая ночь — уже следствие того решения.

Разбор: что изменилось в вашей записи

Вернитесь к ответам, которые вы записали в начале главы.

Если в ответе на первый вопрос вы назвали черту характера — «расслабился», «испугался», «понадеялся», — это нормально. Так отвечают почти все. Теперь попробуйте переписать ответ, используя события: что произошло в ту минуту, что весило больше правила, какого действия не хватало.

Если в ответе на второй вопрос вы написали «ответственность» или «взять себя в руки», спросите себя: какое конкретное действие, совершённое в конкретную секунду, удержало бы Алексея от подписи? Если ответа нет у вас, его не было и у Алексея.

И наконец, возьмите свой собственный эпизод и пройдите с ним шесть шагов восстановления. Это займёт пятнадцать–двадцать минут. Сделайте это сегодня, пока эпизод свеж. Всё, что будет в следующих главах, вы будете применять именно к нему.

В этой главе мы ни разу не сказали «соберитесь». «Соберитесь» — совет, который дают после ошибки и который почти никогда не помогает до следующей. Сверхчеловек этой серии отличается лишь тем, что его трудная минута подготовлена заранее и её исход меньше зависит от настроения, усталости и случая.

Что вынести из главы

• Знание правила и его исполнение в конкретную минуту — разные вещи. Чаще ошибается тот, у кого знание правила не подключено к моменту выбора.

• Поступок совершается при конкретных обстоятельствах, поэтому разбирать его нужно по событиям, а не по чертам характера.

• Знание теряется в одном из трёх разрывов: внимания (не заметил момент), веса (другая цель оказалась важнее), средства (не было готового действия).

• Нарушение редко выглядит как бездействие. Чаще обязательная операция подменяется её упрощённым подобием, а вторая подпись подтверждает доверие к первой, а не результат проверки.

• Точка выбора обычно находится раньше видимого поступка; самая ранняя управляемая точка — самая дешёвая.

• Сила воли в этой книге — способность в трудную минуту выполнить заранее выбранное действие или осознанно изменить его при изменении условий.

• Ещё Выготский описывал волю как овладение собственным поведением с помощью внешних средств — жребия, счёта, узелка на память. Карточка и подготовленный ответ — средства того же рода.

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.