+7 (926) 678-62-84
natalia@batyrev.com
event.batyrevgroup.ru

Авторский модуль Максима Батырева

КАРТА КОГНИТИВНЫХ ЛОВУШЕК РУКОВОДИТЕЛЯ

ЖИТЬ И УПРАВЛЯТЬ В ЭПОХУ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

ИНТЕНСИВ МАКСИМА БАТЫРЕВА

В эпоху неопределённости бизнес разрушается не столько из-за кризиса, сколько из-за управленческих реакций на кризис.
Этот модуль — инструмент для руководителя, который хочет видеть свои когнитивные искажения до того, как они повлияют на стратегию.

1. ЛОВУШКА ДЕЙСТВИЯ (Action Bias)

Когда тревожно — хочется двигаться. Когда неопределённо — хочется срочно менять.
Это иллюзия контроля.

Как распознать:

- Решения принимаются быстрее, чем анализируются.
- Запускается несколько инициатив одновременно.
- Команда перегружена, но фокус размывается.
- Стратегические проекты замораживаются «на всякий случай».

Чем опасна:

Потеря фокуса. Распыление бюджета. Усталость команды.
Ошибочные сокращения.

Протокол нейтрализации:

1. Пауза 24 часа.
2. Сформулировать 3 альтернативы.
3. Назначить 1 главный приоритет.
4. Заморозить второстепенное.

Моё решение:

+7 (926) 678-62-84
natalia@batyrev.com
event.batyrevgroup.ru

ЖИТЬ И УПРАВЛЯТЬ В ЭПОХУ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

ИНТЕНСИВ МАКСИМА БАТЫРЕВА

2. ЛОВУШКА ПОДТВЕРЖДЕНИЯ (Confirmation Bias)

Мы склонны искать доказательства собственной правоты и игнорировать тревожные сигналы.

Как распознать:

- Игнорируются негативные метрики.
- Все на совещании соглашаются.
- Отсутствуют альтернативные мнения.

Чем опасна:

Стратегическая слепота и запоздалые решения.

Протокол нейтрализации:

1. Назначить «адвоката дьявола».
2. Ввести правило контр-аргументов перед финальным решением.
3. Задать вопрос: «Что должно произойти, чтобы мы признали ошибку?»

Моё решение:

+7 (926) 678-62-84
natalia@batyrev.com
event.batyrevgroup.ru

ЖИТЬ И УПРАВЛЯТЬ В ЭПОХУ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

ИНТЕНСИВ МАКСИМА БАТЫРЕВА

3. ЛОВУШКА ПРОШЛОГО ОПЫТА

То, что работало раньше, может быть балластом сегодня.

Как распознать:

- Часто звучит фраза «мы всегда так делали».
- Новые идеи вызывают сопротивление.

Протокол нейтрализации:

1. Ответить: что изменилось в среде?
2. Отделить принципы от инструментов.
3. Запустить пилот на 10% бюджета.

Моё решение:

+7 (926) 678-62-84
natalia@batyrev.com
event.batyrevgroup.ru

ЖИТЬ И УПРАВЛЯТЬ В ЭПОХУ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

ИНТЕНСИВ МАКСИМА БАТЫРЕВА

4. ЛОВУШКА КРАТКОСРОЧНОСТИ

Спасая квартал, можно уничтожить стратегию.

Как распознать:

- Сокращаются инвестиции в развитие.
- R&D и обучение ставятся «на паузу».

Протокол нейтрализации:

1. Проверка через горизонт 3 лет.
2. Сохранить минимум 10–20% бюджета на развитие.

Моё решение:

+7 (926) 678-62-84
natalia@batyrev.com
event.batyrevgroup.ru

ЖИТЬ И УПРАВЛЯТЬ В ЭПОХУ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

ИНТЕНСИВ МАКСИМА БАТЫРЕВА

5. ЛОВУШКА ИЗОЛЯЦИИ ЛИДЕРА

Решения в одиночку создают слепые зоны.

Как распознать:

- Отсутствует альтернативное мнение.
- Руководитель замыкается.

Протокол нейтрализации:

1. Подключить минимум 2 альтернативные позиции.
2. Делегировать размышление, а не только исполнение.

Моё решение:

+7 (926) 678-62-84
natalia@batyrev.com
event.batyrevgroup.ru

ЖИТЬ И УПРАВЛЯТЬ В ЭПОХУ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

ИНТЕНСИВ МАКСИМА БАТЫРЕВА

6. ЛОВУШКА КРАЙНОСТЕЙ

Эйфория и паника одинаково опасны.

Протокол нейтрализации:

1. Работать только с фактами.
2. Отделять эмоции от стратегии.
3. Использовать сценарное мышление.

Моё решение:

ФИНАЛЬНЫЙ ЧЕК-ЛИСТ

Перед стратегическим решением ответьте:

1. В какой ловушке я могу находиться?
2. Какие факты против моего решения?
3. Кто со мной не согласен?
4. Решение обратимо?
5. Это реакция или стратегия?