

Математика воли



Иван Белокаменцев

Математика воли

<https://litres.ru/74164537>

SelfPub; 2026

Аннотация

Книга об инженерном подходе в силе воли, изменениям в жизни и карьере. Написана обычным человеком с ограниченной волей для таких же читателей. Всё написанное проверено на практике.

Подходы применимы и в личной жизни, и на работе, и в управлении людьми.

Содержание

| | |
|--|----|
| Введение | 4 |
| Конец в начале | 6 |
| Предупреждение о ненаучности | 9 |
| Сила воли конечна | 11 |
| Нужна ли сила воли? | 13 |
| Хватает ли силы воли? | 15 |
| Воля к изменениям | 17 |
| "У меня всё хорошо" | 19 |
| Капкан манифеста | 21 |
| Сила воли, работа и бизнес | 24 |
| Капкан манифеста - карьерный пример | 26 |
| Капкан манифеста - личный пример | 28 |
| Капкан манифеста - менеджерский пример | 31 |
| Резюме по капкану манифеста | 34 |
| Чужая воля | 36 |
| Чужая воля - карьерный пример | 39 |

Иван Белокаменцев

Математика воли

Введение

Сила воли важна. Так пишут во введении большинства книг, посвящённых этой теме. Я не буду исключением.

Благодаря силе воли мы делаем то, что задумали. Она – и топливо, и спусковой крючок, и двигатель, и поддержка, и спасение в трудные времена. Её недостаток – главная причина отсутствия изменений в жизни. А почему её не хватает?

Причины разные – и физиологические, и ментальные, и, скажем так, организационные. Можно вести себя так, что силы воли будет не хватать. Можно изменить поведение, совсем чуть-чуть, и силы воли станет больше. Рутинная работа вполне поддаётся более «волевой» организации, не выкачивая драгоценный ресурс (а то и пополняя его).

Часть этих практик я подчерпнул из книг других авторов, о чём честно буду упоминать. Всё прочитанное я проверил на практике. Остальные методы и подходы – плоды моей собственной практики.

Некоторые покажутся вам странными, как и моё отношение к воле в целом – как к измеримому ресурсу, которым

можно управлять. Грамотно пополнять, разумно тратить.

Звучит, как финансовая грамотность для силы воли, не правда ли? Правда, так и есть. Я – инженер, и с силой воли обращаюсь, как с электрической цепью, бюджетом на месяц или водопроводной системой.

Отдельной строкой отмечу: в книге рассмотрена роль силы воли в бизнесе и организациях. Не отдельной главой, а как одна из сквозных красных нитей. Такое освещение силы воли несколько необычно, но, на мой взгляд, может оказаться весьма ценным – руководителям, в первую очередь. Тем, чья сила воли и умение (или неумение) с ней обращаться влияет на судьбы множества людей.

Книга не ответит на все вопросы о силе воли, но даст новый, необычный взгляд на востребованную тему. Дополнит пазл, составленный авторами до меня.

Вроде, для этого и нужны книги.

Конец в начале

Нарушу все правила книгописания. Во-первых, опишу результаты, которые лично я получил от применения написанного. Во-вторых, сделаю это в самом начале книги. Чтобы читатель мог прочитать и принять решение – тратить ли время дальше.

Под результатами я понимаю только изменения. Если перед нами два человека одного роста и веса, оба без ожирения – как понять, кто из них молодец? С точки зрения силы воли – тот, кто до текущего веса похудел, т.е. сознательно изменился. А тот, кто всегда таким был в силу особенностей организма – молодец, конечно, но не по нашей части.

Я проживал то, что написано в этой книге, почти 10 лет. За это время я похудел на 20 кг, и лет шесть вес почти не меняется. Бросил есть сахар, до того добавлял 4-5 ложек в каждую кружку кофе или чая. Отказался от чая (надоело возиться), до того пил по 5-10 чашек в день. Кофе сократил до 2 кружек в день. Научился топать каждый день 10 тысяч шагов. Пришёл к регулярным занятиям спортом. Сократил курево с 23 до 11 сигарет в день.

Научился читать книжки в большом количестве – с 1-2 в год дошёл до 50-70. Написал 300+ статей на Хабре, и продолжаю. Из цикла статей скомпоновал книгу (она так себе, но факт есть факт). Веду 9 каналов, с ритмичностью 1-3 по-

ста в неделю. Некоторые – уже 7 лет. Есть видеоканал с 250+ длинных видео. Сейчас пишу 3 книги одновременно. Опубликовал и потихоньку развиваю программные продукты собственной разработки, сейчас их 5 (есть ещё, не опубликованные). В кои-то веки научился проходить курсы по профессиональным темам, раньше этого не делал вообще. Сейчас – примерно 1 курс в месяц.

Изменения в работе устану перечислять. До того я был программистом, иногда – руководителем программистов. Немного выходил за пределы компетенций, занимаясь организационными изменениями. Но только потому, что мне это было интересно. Вообще, делал только то, что мне интересно.

Занявшись волей, научился делать то, что не интересно. А потом оно стало интересно.

Выстроил систему обучения программистов с нуля (раньше этого не делал). Снял больше сотни обучающих видео, придумал систему экзаменов, учебных задач. Через систему прошло порядка 60 человек. Получил приз и грант от вендора за эту систему.

Построил с нуля отдел из 40 человек (раньше было максимум 8). Почти все научились уже в моём отделе, т.е. не просто набрал готовых. Научился выращивать тимлидов и руководителей проектов (иначе не справился бы с таким количеством). Дошёл до полного снятия с себя оперативной работы.

Научился продавать (раньше ненавидел это дело). Выстроил необычную систему сопровождения клиентов, обкатывал 6 лет (сейчас пишу книгу про эту систему). Маркетингом занялся, научился привлекать клиентов. Выстроил целую медиа-экосистему из личных и профессиональных каналов, статей, видео, конференций.

Наверняка я что-то забыл включить в список, но общий объём и скорость изменений должна быть понятна. Много это или мало, быстро или медленно – каждый для себя решит сам. Мне эта скорость кажется недостаточной, поэтому я продолжаю улучшать работу с силой воли.

И напомним: я – самый обычный человек, безвольный и ленивый. Первые 10 лет после ВУЗа я не работал над волей, поэтому, скорее, плыл по течению. Успехи были, но только в областях, которые мне интересны, где сила воли не нужна – от любимого дела и так за уши не оттащишь.

Все изменения сделала система работы с силой воли.

Предупреждение о ненаучности

Большинство знаний и практик работы с силой воли – ненаучны. Есть научные, но их крайне мало – если сопоставлять и с ненаучными, и с масштабом всей области знаний, и с важностью темы. Опять же, научные – это не те, которые прям точно сработают. Просто они подходят под кем-то когда-то определённые критерии.

Всё остальное – эмпирическое, личное, знахарское, случайно обнаруженное, за уши из других областей притянутое. Некоторых людей такое качество методов не устраивает – хочется научного, подтверждённого, с сертификатом качества. Это не про силу воли. Поэтому заранее, в самом начале, честно предупреждаю.

Такая же беда, к слову, в другой области – менеджменте. Книг, программ высшего образования, курсов, научных трудов – неэпическая масса. А хороших руководителей? Чем тогда помогла научность методов, и кому? То же можно сказать про разнообразие знаний и практик об управлении – их так много, что жизни не хватит на изучение, не говоря уже о практическом применении.

Лично я не вижу проблемы в ненаучности. Для меня важен результат при приемлемых рисках и затратах. А научность когда-то догонит – она вполне может отставать от реальности на десятки лет, в силу сложности критериев, необ-

ходимости финансирования исследований и, как ни парадоксально, низкой притягательности темы силы воли для учёных. Кто-то когда-то обязательно «онаучнит» успешные практики, убив двух зайцев – получит регалии и «узаконит» метод для тех, кому важна научность.

Для реальных исследований методов работы с силой воли нужны годы экспериментов, на одной и той же контрольной группе. Это сложно, дорого, рискованно для карьеры учёного. Меня хватило на 10 лет таких экспериментов, но я – не учёный, а энтузиаст. Я не ставил свою карьеру на кон, не искал грантов, т.к. сила воли – побочное увлечение.

Насколько это научно? Может, процентов на 30? Или все 50?

Думаю, каждый решит для себя сам. Задача этой главы – предупредить.

Сила воли конечна

Главное, фундаментальное, что я узнал о силе воли - она конечна, т.е. умеет убывать, заканчиваться.

Как деньги в кошельке, физические силы, заряд в батарее смартфона.

В любой момент времени - сейчас, например - у вас есть определённый запас силы воли.

Которого лично вам хватит на выполнение каких-то действий - дочитать этот текст, сходить почистить зубы, не съесть на ночь торта, почитать книгу, сделать уроки.

А на какие-то действия этого запаса не хватит - тогда вы не дочитаете текст, не почистите зубы, съедите торт (а то и два), отложите книгу, оставите уроки на завтра (или на "вдруг не спросят") и пойдёте в интернет.

Из всех аналогий наиболее близкой мне всегда казалась мана - запас магической энергии в компьютерных играх.

Помните? Обычно есть красная колбочка – это здоровье, оно убывает, когда от кого-то получаешь.

И синяя - мана, запас энергии. Он убывает, если колдовать. Потом восстанавливается - или сам (если не тратить), или если зелья восстановления пить.

Сила воли похожа на ману. Делая что-то, хоть немного трудное, мы расходует силу воли. Если расходовать быстро, не давая восстановиться - уходим в ноль и идём тупить. Если

некоторое время подождать - она восстановится.

Наверное, вы уже поняли мою мысль. Теперь осталось принять.

Нужна ли сила воли?

Термин «сила воли» так изъезжен, замылен, истаскан, что мы редко задумываемся о том, что это вообще такое и зачем оно нужно. А сейчас и слышим про силу воли достаточно редко – не говорят про неё, не используют ни в повседневной речи, ни в популярном контенте.

В художественных книжках, особенно старых – там есть, там пожалуйста. Что ни герой – то волевой человек. В голосе – сталь, в глазах – искорка, внутри – стержень. И слово всегда держит. Что сказал – то и сделает. Не важно, кому сказал – другу, врагу, себе самому. Ну, герой, чего тут говорить.

Так в чём его воля и её сила? Знаю, глупый вопрос, вон же выше написал: что сказал – то и делает. Я бы чуть изменил формулировку – что решил, то и делает («сказал» - форма выражения, себе можно и не говорить, но сделать). Сила воли – это делать или сделать то, что решил (про разницу «делать» и «сделать» поговорим ещё не раз).

Теперь к нам возвращаемся. Хватает ли у нас силы воли? У меня, у вас, у них. Как определить?

Да очень просто. Если вы можете делать то, что решили – значит, хватает. Если не делаете – не хватает. Да, разумеется, речь идёт о тех наших решениях, выполнить которые позволяют обстоятельства и ресурсы – те, что помимо воли.

Дальше сами для себя можете решить, хватает ли вам си-

лы воли – той самой «маны», упомянутой в прошлом посте – на всё, чего вы хотите или что решили делать. Я ответ знаю, но вы сами себе ответьте. Просто вспомните всё, что так и не начали делать, или бросили по дороге, отложили в дальний ящик, на «после майских» и т.д.

Если у вас объективно есть время и ресурсы на выполнение всего задуманного, но вы этого не делаете, то у вас не хватает силы воли. И её больше не станет. Вполне возможно, что вы задуманного никогда не сделаете. Всё есть, а силы воли не хватает. Это я отвечаю на вопрос из заголовка поста.

Мне силы воли очень остро не хватает, если что. А то подумаете, что я тут надменной демагогией занимаюсь. Нет людей, которым хватает силы воли.

Хватает ли силы воли?

Простой вроде вопрос – хватает ли мне силы воли? Мы уже определились, что она – конечна. И примерно поняли, что сила воли, как мана в игре, откуда-то подпитывается, возобновляется. В любой момент времени у нас есть какое-то конкретное её количество, баланс, как остаток на счёте.

Так достаточен ли этот остаток? Тут – как с деньгами. Достаточно ли денег на счёте? Любой разумный человек задаст встречный вопрос – смотря на что. С силой воли точно так же. На что-то хватает, на остальное – нет.

Что деньги, что воля у большинства из нас находятся в балансе с текущими расходами. Сколько имеем, столько и тратим. Как говорят в деревне, «по доходам и расходы». Сознательно и бессознательно каждый человек выстроил собственный план расходования силы воли. Набрал ровно столько обязанностей, активностей, ответственности и развития, на которые хватает силы воли.

Что входит в этот «план расходования»? У каждого – индивидуально.

Одному хватает на то, чтобы встать по будильнику, позавтракать, пойти на работу, отсидеть там (не высовываясь и не отсвечивая), в середине дня сходить пообедать, вернуться домой, поужинать, посмотреть телевизор или видео в со-

ц.сети и лечь спать.

Другой добавляет к плану пробежку по утрам и чтение книги в течение получаса вечером. Третий успевает вести блог. Четвёртый по выходным выбирается на природу. Пятый изучает профессиональные курсы по работе или проходит переподготовку. И т.д.

Если взять некий средний день каждого человека, то к вечеру баланс его силы воли пустеет. Сделал всё, что «обычно делаю» - и на этом всё. Крайне редко человек вечером подсакивает и говорит – «так-с, что-то у меня энергии дофига осталось, и время есть, ну-ка я лесенку на перекладине сделаю».

Возвращаемся к исходному вопросу – хватает ли человеку силы воли? Да, конечно.

А на что хватает? На «мой обычный день».

А на что не хватает? На что-то ещё, на изменения, на всё, что за пределами «моего обычного дня».

Воля к изменениям

Итак, запаса силы воли хватает на рутину, на обычный распорядок дня, но не хватает на изменения. Разовые активности не будем считать изменениями. Если человек каждый день ходит по 5 тысяч шагов, а сегодня так уж вышло, что прошёл 10 тысяч – это не изменение.

Изменение – это когда изменилась там самая рутина, тот самый распорядок дня.

Например, появилась новая привычка, дающая субъективно полезный результат. Или исчезла дурная (опять же – субъективно) привычка. Это будет качественное изменение.

Количественное изменение – когда человек чего-то стал делать больше или меньше. Заметно больше или меньше. Книжек читать, шагов ходить, курить, кофе пить, постов писать, продаж продавать. Да-да, работы всё это тоже касается, об этом ещё поговорим. Нет никакой разницы, дом или работа – человек ведь один и тот же.

Ну и изменение состояния – когда человек перешёл на другой уровень и остался на нём. Похудел, бросил курить, занял новую должность, перестал пить кофе. Такие изменения отличаются по способам достижения и удержания, т.к. являются, по сути своей, целями. Но кто скажет, что достижение цели – не изменение? Пусть говорит, кому ж жалко-то.

Граница между видами изменений, которые я перечислил,

нечёткая и условная. Я и сам иногда путаюсь при классификации – не судите строго. Но разделение необходимо, т.к. инструменты изменений будут несколько отличаться.

Собственно, вот и тема определилась, о чём я буду писать. Об изменениях.

Как их делать, когда с силой воли – беда.

"У меня всё хорошо"

Более всего изменениям мешает убеждение «у меня всё хорошо».

Сначала человек убеждает в этом других – всех, с кем общается. Всех, кто прямо или косвенно даёт человеку понять, что ему неплохо бы что-то изменить. Вес, питание, здоровье, поведение, отношение, работа, результаты и т.д. – суть везде одинакова.

Для человека «у меня всё хорошо» - просто защитная реакция. Более грубые формы – «свой совет сам себе посоветуй», «ой, а кого это тут спросить-то забыли?», «на себя посмотри» и т.д. Такая реакция в подавляющем большинстве случаев срывается – от человека отстают.

Кому охота возиться с преодолением сопротивления? Или близким родственникам, которым очень не всё равно, или приставучему начальнику, который очень хочет наносить людям пользу. Но и эти сдаются, рано или поздно.

«У меня всё хорошо» побеждает. И появляется вторая, зеркальная часть убеждения – человек сам начинает в него верить. Убедил остальных, убедил себя. Ну, почти убедил.

Внутри где-то всё равно сидит понимание, что не всё хорошо. Поэтому защитная реакция становится воинственной, и конфликт происходит даже внутри сознания человека. Любая внешняя информация, намекающая на необходимость

изменений, тут же получает отпор.

Если раньше отпор был конкретному советчику, то теперь – просто информации (из интернета, книг, этого текста и т.д.). Оппонента нет, и человек выдумывает его себе сам. Спорит в голове с автором информации, зачастую даже неизвестным.

Вот эта часть сопротивления, которая в голове – самая вредная, потому что её не видно, на неё нельзя повлиять напрямую, в диалоге. И она блокирует любые изменения, кроме вынужденных.

Капкан манифеста

«У меня всё хорошо» - публично объявленный манифест. Человек как бы влез на трибуну, перед публикой, и сделал заявление (официальное, насколько это возможно). Прицепом к «у меня всё хорошо» обозначается предмет, с которым, собственно, всё хорошо.

Сколько таких манифестов человек объявляет в течение жизни? Я не ем сладкое, я люблю сладкое и буду его есть, я не буду строить карьеру, я не гонюсь за деньгами, я за жизненный баланс, я не хочу худеть, я занимаюсь спортом, я не занимаюсь спортом, я читаю только бумажные книги, я за ЗОЖ, ЗОЖ это для идиотов и т.д. К каждому высказыванию можно добавить «и у меня всё хорошо».

Если человек публично объявил эдакий манифест, что будет дальше? Тут две линии – сам человек и слушатели. Начнём со вторых – в большинстве случаев они забудут манифест через час, день, неделю. А человек не забудет. Что именно?

Не забудет про людей, которые манифест услышали. И даже мысли не допустит, что они забыли громкое заявление. Как же, забудут они – теперь только об этом и думают. Ходят, высматривают из-за угла, следует ли человек собственному заявлению.

Всё, человек в капкане собственного манифеста. Со вре-

менем он обязательно изменит мнение (если мнение-то вообще было – в прошлой главе мы видели, что манифест – защитная реакция, так сказать поднятие ставок в беседе). Мнение-то изменит, а реализовать его не сможет – он в капкане.

Назовите это, как хотите – «мужик сказал, мужик сделал», ловушка последовательности, капкан манифеста, эффект публичного обязательства – но выбраться из этой многоликой хреновины очень сложно.

Если вернуться к нашей теме силы воли, как невеликого запаса некоей маны, то на преодоление капкана нужно в разы больше силы воли, чем на, собственно, изменение. Причём, сила воли нужна одновременно, либо в очень короткое время. Грубо говоря, нужно сделать ещё одно публичное заявление – опровержение манифеста.

Сколько таких капканов у каждого? Дофига. Не модно у нас гибкими быть, нужен ведь стержень, убеждения, принципы, правила, кредо. Нужны, конечно, я не спорю.

А нужно ли их публично объявлять? В этом весь вопрос. Объявил – держи капкан, ты сам перекрыл себе одну, какую-то конкретную дорожку. Не объявил – дорожка остаётся открытой, доступной тебе.

Итак, первый практический приём: не ставить самому себе капканов. Не объявлять манифесты. Никаких «я всегда» и «я никогда». И «всегда» и «никогда», как меры времени, хорошо заменяются на «сейчас», «в данный момент», «пока» и т.д.

«Я сейчас не хочу строить карьеру», «мне пока нравится есть сладкое, не хочу себя ограничивать», «в данный момент не планирую худеть», «сейчас мне нравится заниматься спортом».

Просто ведь? А силу воли экономит в колоссальных количествах.

Сила воли, работа и бизнес

Остановимся на секунду и обратим внимание на важный момент: роль силы воли в работе – невероятно сильна. Обычно считается, что сила воли – это про личную, частную жизнь. Похудеть, заняться спортом, откладывать часть дохода, больше гулять. А на работе, в бизнесе, в управлении – там не сила воли, а методики, стратегии, процессы. Ничего личного, только бизнес.

Но, к сожалению или к счастью, работают и ведут бизнес люди. Всего лишь люди. Человек не становится биороботом, входя в офис – он остаётся человеком. Со всеми своими заморочками, включая дефицит силы воли и слабый навык управления ею.

Ключевое отличие бизнеса – там людей много. Поэтому работают механизмы компенсации недостатка воли. Можно взять двух людей, с волей в 50% от требуемой, и получить в сумме 100%. В личной жизни человек так сделать не может, если не рассматривать семью, как механизм компенсации.

Также, доступна структурная компенсация. Если не получается найти одного человека, которому хватит воли на две разные обязанности, можно взять двоих – один будет с удовольствием делать первое, другой – второе. Дома человек так сделать не может.

Ну и мотивация, конечно. На работе недостаток силы во-

ли можно компенсировать деньгами. Это не панацея, иначе проблем с мотивацией, качеством, отношением в бизнесе не было бы. Но инструмент «заплатить человеку за мучения» - есть, и он тоже плотно переплетён с силой воли. В личной жизни такого инструмента нет. А было бы неплохо, да? Если бы кто-то извне платил за похудение ##.

Самый же важный персонаж в бизнесе по теме силы воли – руководитель. Напомню, сила воли тратится, в первую очередь, на поддержание текущего состояния жизни (и бизнеса). Как в жизни, так и в бизнесе, кроме статус-кво, нужны изменения. На них-то силы воли и не хватает. У кого, в случае бизнеса? У руководителя.

Кажется (или декларируется), что на изменения не хватает финансовых и материальных ресурсов. Но крайне редко можно услышать, что на изменения не хватает силы воли. Проблема же, зачастую, именно в ней.

Большинство изменений не требуют материальных или финансовых ресурсов, нужна лишь сила воли. Этот тезис одинаково справедлив и для личной жизни, и для бизнеса.

Поэтому, говоря о силе воли, мы будем рассматривать примеры и из личной жизни человека, и из его карьеры, и из бизнеса.

Капкан манифеста - карьерный пример

Небольшая история про капкан манифеста, который мешал программисту.

Работал замечательный программист, который не хотел общаться с клиентами. В те годы, когда он начинал свою карьеру, такой подход был в порядке вещей. Действовало разделение труда – с клиентом общались менеджеры и аналитики, определяли, что вообще нужно сделать. Далее писали техническое задание для программиста (точнее – для разработчика).

Программист писал код по заданию, показывал аналитику, что-то исправляли, доводили продукт до кондиции, и аналитик сдавал работу клиенту. Всё было хорошо, всем хватало работы и денег. Но программист зачем-то начал производить декларации и манифесты.

Манифест простой: разработчик не должен общаться с клиентом. Дело разработчика – код и архитектура. Он должен быть глубоким специалистом в ограниченной области, не расплываясь на смежные области. Например, не должен делать работу аналитика.

Откуда вообще взялся такой манифест? Рядом были другие программисты, которые называли себя «универсалами»

и видели работу иначе. Считали, что программист лучше поймёт клиента, чем аналитик. Также приводили результаты собственных исследований, доказывающих: программисту очень несложно освоить компетенции аналитика. На это требуется сильно меньше времени, чем на навыки программирования.

В пику этим универсалам наш герой и декларировал манифесты. Потом пришёл кризис – работы стало меньше, клиенты стали внимательнее считать деньги. Внезапно оказалось, что решение задачи универсалом стоит в разы дешевле, чем парой аналитик+программист. Наш разработчик с манифестом остался без работы.

Некоторое время сидел и дулся, злился, продолжал декларировать манифест (особенно когда ему предлагали тоже стать универсалом). Чем настойчивее предлагали – тем сильнее протестовал. Апеллировал к высшей справедливости, законам экономики и т.д.

В итоге уволился, потому что зарплата стала непотребно низкой (она зависела от результатов работы). Так и не сдался, не выбрался из капкана манифеста.

Угадайте, куда он пошёл работать? К клиенту. Чего избегал, в то погрузился с головой.

Капкан манифеста - личный пример

Жили-были двое друзей, по молодости были худыми и стройными, но после 30 начали набирать вес. Поначалу ничего критичного в том не было, но темой обсуждения жирок регулярно становился. Подтрунивали друг над другом, иногда обсуждали диеты и других знакомых с той же проблемой.

Но чем дальше, тем обсуждения становились более серьёзными – лишний вес перевалил за 10 кг. Появились неприятные последствия в жизни – покупка одежды на размер больше, одышка при быстрой ходьбе, шнурки тяжело завязывать. Друзья подошли к черте, когда надо что-то делать.

Первый, в силу каких-то своих причин, объявил манифест: буду пользоваться только научно подтверждёнными диетами и подходами к снижению веса. Ну, или какими-либо «официальными». Манифест не редкий, его часто можно встретить.

Второй был гибче, и ограничений не ставил. Смотрел и научные подходы, и инфоцыганские, и эзотерику, и всяческое народное творчество.

Первый пытался похудеть контролем КБЖУ, в разных вариациях. Брал диеты и с ограничением калорий, и безугле-

водные, и Дюкана, и Лебедева, и прочие подобные. Много раз пытался заниматься спортом, разным – и в зале, и дома, и в бассейне, и на улице.

Временные успехи были, порой даже серьёзные – и это убеждало его в правильности выбранного подхода. Но каждый раз скатывался в ещё больший набор веса. То силы воли не хватало, то обстоятельства не позволяли сохранять пищевой и тренировочный режим, то просто подход переставал приносить результаты.

Второй тоже попробовал известные диеты, но быстро бросил – не мог себя заставить, да и обстоятельства не позволяли так питаться. Спорт попробовал – лень после работы тратить на это время. Поискал ещё, нашёл не совсем стандартные методы – непродолжительное голодание и разделение еды и питья, что-то ещё (того же пошиба).

Эти методы ему подошли – завтракать он никогда не любил, на обед было жалко денег, а таскать еду из дома было лень. Вес начал быстро снижаться, и человек похудел.

Делился опытом с другом, тот лишь смеялся – методы ненаучные, непопулярные, врачи не рекомендуют. Взяты были из книг, близких, скорее, к эзотерике. Также, первый друг говорил – скоро обратно потолстеешь.

Но прошёл год, другой, третий – вес не возвращался. Разговоры о похудении друга больше не вели – они были слишком раздражающими. Поставили дружбу на нейтралку.

Через несколько лет методы второго стали популярными

(например, OMAD). Отчасти даже научными – взять хотя бы Нобелевскую премию за аутофагию. Второй друг мягко, вскользь об этом упоминал. Первый лишь улыбался в ответ, не желая портить дружбу.

Манифест «я пользуюсь только научными диетами» негласно превратился в «я пользуюсь чем угодно, кроме рекомендуемого тобой». Прошло 10 лет, первый друг всё ещё перебирает диеты.

Капкан манифеста - менеджерский пример

Один человек руководил программистами. Опыт управления был более 10 лет, но так уж вышло, что наш герой никогда не переживал увольнения подчинённых – ни по их инициативе, ни по собственной. Однажды, случайно отметив для себя этот факт, зачем-то провозгласил на эту тему манифест: я никогда не увольняю людей.

Чтобы манифест не звучал безосновательно, руководитель придумал серьёзную аргументацию. Например: увольнение сотрудника – признак слабости руководителя. Раз увольняешь – значит, не научил, недоработал, не организовал. Вот и принялся он учить, дорабатывать и организовывать.

Усилия прикладывал колоссальные, несколько лет подряд. И результаты были потрясающие, без иронии – создал целостную систему обучения, роста, адаптации, вырастил более 50 программистов, масштабировал отдел через создание команд, научил тимлидов. Его отдел стал самым крупным в компании – и по населению, и по доходу.

Но то и дело доносились звоночки. То коллеги, руководители других отделов, спросят потихоньку – а чего не уволишь вот эту парочку? Ведь бестолочи же. Или вышестоящий ру-

ководитель, проведя детальный анализ, показывает на конкретных сотрудников, которые «минусят». Наш герой говорит – их «минуса» покрываются «плюсами» других, более эффективных. А на вопрос «а нафига они тогда нужны, минусовые-то?» отвечает – так надо, это часть дружелюбной атмосферы.

Атмосфера и правда была дружелюбной. Ну, или казалась таковой. Все улыбаются, всё хорошо, все молодцы. Все очень любят и отдел, и начальника, и работу, и зарплату, и вообще.

Так продолжалось несколько лет. Но пришёл кризис. Проектов и клиентов стало меньше, задачи стали сложнее, расценки и сроки – жёстче. Финансовая ситуация в компании требовала решений – отдел начал приносить убытки.

Наш герой всех собрал и рассказал о ситуации. Надеялся, что атмосфера и дружелюбие спасут. Люди соберутся, напрягутся, и все вместе вытащат отдел – не придётся никого увольнять. Держался за манифест, как мог.

И ему повезло. Нет, люди не собрали волю в кулак и не сжали булки. Повезло, что люди очень быстро стали паниковать, депрессовать и увольняться. Вся дружелюбная атмосфера улетучилась. Прошла любовь к отделу и начальнику, завяли помидоры. Люди капризно требовали сохранить их доход, не заикаться о повышении эффективности, и вообще «хотим как раньше».

Наш герой сначала пал духом, потом прошёл агрессию, депрессию и, наконец, буквально прослезился от счастья.

Жизнь избавила его от манифеста. От него не требовалось никаких оправданий, публичного позора («ага, а говорил, что не увольняешь людей»), попыток удержания дружелюбной атмосферы. Он был абсолютно свободен.

Порефлексировал под новым углом зрения. Посчитал цифры за несколько лет. Увидел, кто всё это время тянул отдел на себе (кроме него самого). И решил всё поменять.

Убрал всякую социальную уравниловку. Тем, кто всегда хорошо работал, добавил зарплату. Тем, кто работал плохо – уменьшил. Установил жёсткий план обучения тем, кто жил только на лёгких задачах. И стал ждать.

Ждать долго не пришлось. В течение полугода уволились больше половины отдела. Несколько человек наш герой уволил сам.

Остались только те, кто хотел и мог и работать, и учиться. Зарплата распределилась справедливо, и средняя даже выросла.

А наш герой полюбил свою работу и свой отдел. Иногда сожалеет, что так долго занимался фигнёй. Все его усилия, все потраченные годы были зря. Для поддержки манифеста он принял ложные цели, на которые потратил уйму времени и сил.

Резюме по капкану манифеста

У капкана манифеста два вида негативных последствий.

Первый – очевидный, можно сказать физический, механистический. Капкан ограничивает варианты действий – человек не может делать то, что запрещено манифестом. Чем жёстче и масштабнее манифест, тем меньше выбор.

Иногда ограничения настолько сильны, что человек будто прыгает в мешке, ест со связанными руками, ходит с завязанными глазами. Со стороны поведение может казаться даже комичным – тем, кто в курсе манифеста.

Второй вид последствий не так очевиден – мощная потеря силы воли. Напомню, сила воли конечна, она тратится на любое неавтоматическое действие. Усилия по поддержанию манифеста могут быть очень серьёзными, в зависимости от его сложности, масштаба и конкретной жизненной ситуации.

И чем дальше, тем хуже. Поддержание манифеста забирает всё больше воли, по мере превращения капкана в своего рода психоз. Человек в такой момент может уже забыть, почему он действует именно так, оттого ему ещё сложнее. Манифест может превратиться в навязчивое состояние.

И воля утекает, каждый день. Тонкой струйкой или мощным потоком. Для других дел, планов, изменений силы воли может просто не остаться.

Чтобы повысить уровень силы воли, в случае капкана ма-

нифеста достаточно перестать эту волю терять. Перекрыть эту утечку, и не создавать новых. Как это делать – мы уже обсуждали выше (никогда не говорить «никогда»).

Чужая воля

Один из самых эффективных, и при этом – недооценённых методов работы с силой воли. Суть его – использовать не свою, а чужую волю. Как правило, речь о работе, будь то карьера линейного специалиста или руководителя.

Для реализации метода нужен хороший руководитель, который стоит выше человека и может ставить ему цели, задачи, ограничения, планы. Под хорошим руководителем в данном случае я имею в виду того, кто хочет от подчинённых чего-то добиться, куда-то их привести, развить, научить, вывести на какой-то уровень. В других ситуациях хорошими могут быть добрые души, милые ребята и прочие личности, подходящие для комфортного времяпрепровождения, но не подходящие для аутсорсинга воли.

Итак, начальник хочет чего-то от человека. Например, чтобы тот научился новому, взялся управлять проектом, принял на себя незнакомые обязанности. В подавляющем большинстве случаев человек будет этому сопротивляться – не потому, что не хочет, а потому, что над ним «насильничают». Если бы он сам чего-то попросил, и ему дали – это другое дело. А тут «хороший» начальник качался на стуле, упал и в голову ему пришла «блестящая» идея.

Вот тут самое сложное. Человеку надо остановиться и подумать – а в действительности, это мне надо? Полезно? Ну

да, это не то, чего я хотел именно сейчас. Но потом, в будущем, мне это пригодится? Безотносительно к текущей ситуации («меня заставляют»).

Лучше не принимать решение сразу. Подождать пару дней, пока спадёт эмоциональный фейерверк. Обсудить с коллегами, родными – желательно теми, кто не в теме работы человека. Не в контексте «начальник заставляет», а «вот на работе есть такая возможность, попробовать вот это и вот это». Обсудить возможность, которую подкидывает Вселенная.

Если человек не согласится – лады, дальше не про него. Мы с вами просрали столько возможностей в жизни, что совершенно точно представляем очень уверенное большинство.

А кто-то, допустим, согласится. Что это ему даст? Невероятную, колоссальную, непредставимую экономию силы воли. И именно потому, что человека «заставили» (ну или, в конце концов, «попросили/уговорили»). Раз начальник хороший, упёртый, целеустремлённый – он не даст сойти с пути. Не даст и обосраться, слиться – поддержит, что-нибудь придумает. Но главное – не даст сойти.

Как он это будет делать, каким ресурсом, что им будет двигать? Сила воли, конечно. Его мана двигает и его желание продвинуть человека, и самого избранника. Человеку вообще не надо себя заставлять, уговаривать или мотивировать – достаточно вспомнить, что начальник помнит, бдит и не

даст сойти. Одного этого достаточно, чтобы двигаться дальше. Практически без затрат воли.

А начальнику это дорого обходится, в плане воли? Поверьте на слово – нет. Вообще нет. Я столько раз заставлял людей развиваться, что точно знаю – это вообще не сложно (при правильной организации процесса). И силы воли почти не требует – лишь в моменты контроля, когда ты обнаруживаешь отклонения и надо «поругаться», «обидеться» или «повздыхать». Силы воли требуется минут на 10.

Всё, что надо человеку – как можно быстрее дойти до стадии принятия. Перестать сопротивляться, спорить (в т.ч. вести диалог с проекцией начальника в собственной голове), прятаться. Подумать на свежую чистую голову, надо ли вам вообще, в принципе, то, что хочет от вас начальник. Если да – пойти и вписаться.

Вашу силу воли подпитывает могучая воля начальника. Ему это ничего не будет стоить. Результат пойдёт на пользу обоим.

Чужая воля - карьерный пример

Работал один хороший программист в производственной компании среднего размера. Прелесть таких организаций – возможность общения с директором и собственником, они доступны на регулярной основе. Наш герой был умён, напорист, инициативен, но немного излишне самоуверен.

Самоуверенность выражалась в том, что он хотел до всего допереть сам, без использования чужих источников – интернета и книг. Пока он был программистом, стратегия срабатывала, даже наделила нашего героя преимуществами – он научился очень быстро разбираться в новом.

Близость собственника и уникальные качества программиста привели к закономерному результату – он стал руководителем ИТ-отдела, набрал людей, и выбил себе звание «ИТ-Директор». Дошёл он туда, расширив поле применения своих качеств – не только ИТ-проекты делал, но и организационные. Наводил порядок в процессах, работал над внутренними проблемами бизнеса.

Тут его и накрыл потолок, известный как принцип Питера – человек растёт до предела своей некомпетентности. Собственник хотел использовать ИТ-директора для решения всё большего спектра проблем бизнеса, но тот всё чаще не понимал терминологию, особенно экономическую, HR, и методики решения бизнес-проблем, вроде теории ограничений,

управления границами, контроллинга и т.д.

ИТ-директор говорил, что сам разберётся в проблеме, без всех этих книжонок. Но этот процесс затягивался, и собственник всё чаще терял терпение. Параллельно ту же проблему он увидел в других руководителях. К слову, сам собственник очень много читал и учился.

Решив не донимать конкретного ИТ-директора, собственник придумал обучать всех руководителей. Организовал выездные сессии-обучения, с погружением на целый день. Рассказывал всё, что считал полезным. Купил и раздал всем книжки. Библиотеку целую насобирали. Но как-то никто особо не читал.

Собственник, будучи в терминах чужой воли хорошим руководителем, не сдался и заставил. Сказал, что будет принимать экзамены по результатам изучения материалов. А потом – принимать кадровые решения. Все не знали, насколько серьёзна угроза, поэтому взяли-таки по книжечке домой.

Взял и наш ИТ-директор. И вы знаете Так увлёкся, что прочитал залпом. Потом вторую, третью, четвёртую. Тут же, правда, сработала его самоуверенность – сбегал в книжный магазин и купил себе литературу сам. Ну, чтобы не читать только то, что рекомендовали – не баран же он ##.

Остальные руководители прочитали по 1-2 книги, кое-как сдали экзамены, и на этом всё закончилось – и обучения, и проверка знаний. Для них закончилось, для ИТ-директора – только началось. Он стал любимым сотрудником собствен-

ника. Не потому, что сделал, как велели – просто появился человек, с которым можно поговорить о книгах.

Наш герой умножил полученные знания на свою настойчивость и природный ум. Он ушёл дальше собственника – не просто читал, но и применял на практике изложенное в книгах. Находил литературу, которая не попадалась собственнику, и уже сам начал давать рекомендации.

Собственник нашёл в ИТ-директоре того, кого ему столь остро не хватало. Разделил с ним увлечение книгами, и получил имплементатора – так он теперь называл ИТ-директора. Вскоре предложил ему убрать приставку «ИТ-» в должности.