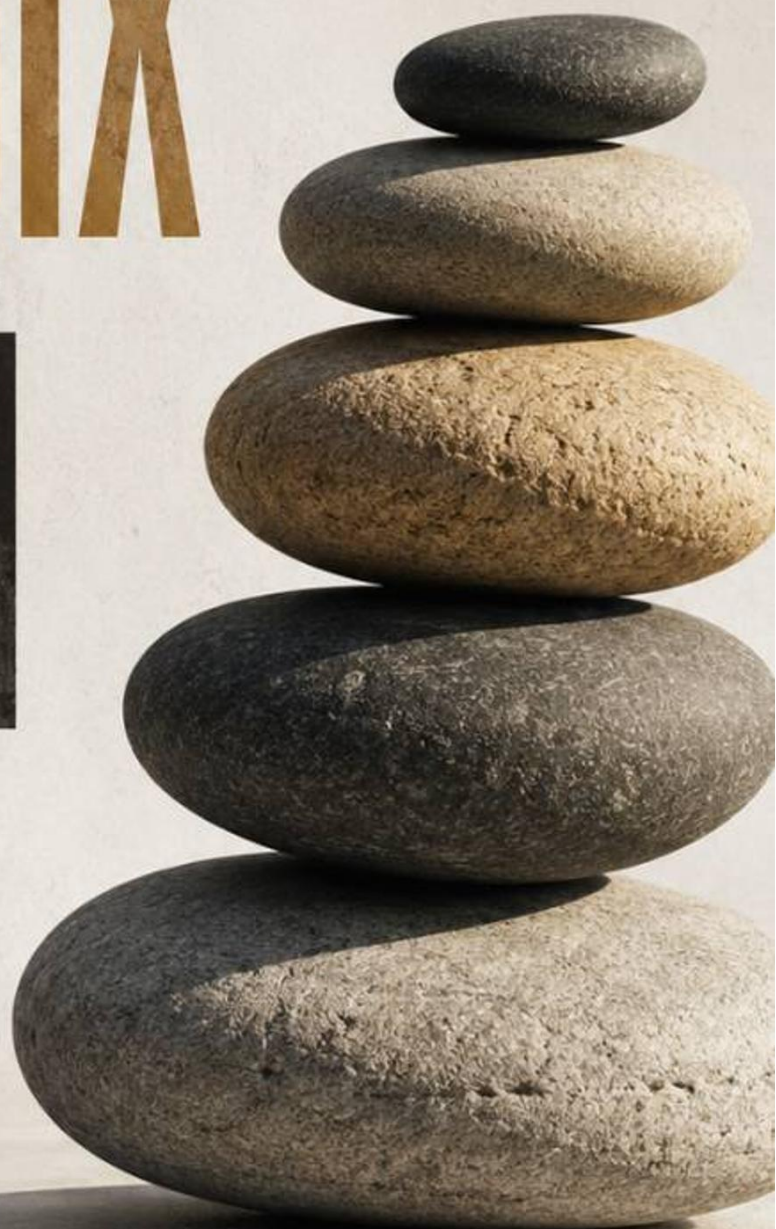


# СИЛА ПРОСТЫХ ВЕЩЕЙ

---

ПРОСТОЙ СПОСОБ  
ВЕСТИ КОМАНДУ ЗА СОБОЙ

ИТОН БЛЕЙК



Итон Блейк

**Сила простых вещей. Простой  
способ вести команду за собой**

«Автор»

2026

## **Блейк И.**

Сила простых вещей. Простой способ вести команду за собой /  
И. Блейк — «Автор», 2026

Команда молчит на совещаниях, проблемы всплывают слишком поздно, сильные сотрудники уходят, а руководитель всё чаще делает работу за других. Обычно в этот момент ищут новую систему мотивации, усиливают контроль или отправляются на очередной тренинг. Эта книга предлагает начать с того, что действительно меняет работу команды: слушать до ответа, ставить ясные задачи, держать слово, признавать ошибки и проводить разговоры, которые давно откладывались. «Сила простых вещей» показывает, как создать среду, где люди не боятся приносить плохие новости, спорить по делу и брать ответственность. Здесь нет культа харизмы и универсальных фраз. Есть конкретные действия для обычного рабочего дня: как вернуть доверие, остановить конфликт, дать свободу без потери контроля, вырастить самостоятельных сотрудников и самому не стать источником хаоса. Книга для руководителей, которым нужен не образ сильного лидера, а команда, способная работать честно и без постоянного давления сверху.

© Блейк И., 2026

© Автор, 2026

## Содержание

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Введение                          | 5  |
| Умение быть человеком среди людей | 8  |
| История результата                | 16 |
| Выбор, который держит             | 25 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 29 |

# **Итон Блейк**

## **Сила простых вещей. Простой способ вести команду за собой**

### **Введение**

Самые крепкие перемены в руководстве редко начинаются с громких слов. Чаще они начинаются с мелочи, которую легко пропустить. Руководитель перестает перебивать. Начинает задавать вопросы до того, как дает распоряжение. Приходит на встречу вовремя. Не отменяет разговор один на один только потому, что появилось что-то срочное. Снаружи это выглядит буднично. Но именно из таких будничных поступков люди делают главный вывод: этому человеку можно верить или лучше держаться от него подальше.

Я много раз видел, как хорошие планы разваливались не из-за слабой стратегии, а из-за того, что люди переставали говорить друг с другом прямо. Они еще сидели за одним столом, еще отправляли отчеты, еще делали вид, что проект движется, но внутри команды уже шла тихая работа на самозащиту. Каждый берег свою репутацию. Каждый старался не оказаться крайним. И чем умнее были люди, тем аккуратнее они прятали настоящие проблемы. Руководитель в такой ситуации может сколько угодно требовать скорости, но скорость не появится. Сначала надо вернуть доверие.

Доверие не строится приказом. Его нельзя добавить в корпоративную презентацию и считать дело закрытым. Оно появляется, когда человек снова и снова видит одно и то же: руководитель слушает, держит слово, не ищет удобного виноватого, не исчезает в трудный момент и не меняет правила игры задним числом. Это звучит просто. На практике всё неприятнее. Потому что держать слово легко, пока день спокойный. Настоящая проверка начинается, когда клиент недоволен, сроки сорваны, цифры плохие, а наверху уже спрашивают, кто допустил ошибку.

Многие представляют себе лидерство как набор приемов. Как будто можно выучить правильную интонацию, несколько фраз для совещания, метод постановки целей, технику обратной связи, и после этого люди сами пойдут за тобой. Приемы помогают, спору нет. Но они быстро становятся пустыми, если за ними нет характера. Команда чувствует фальшь быстрее, чем руководитель успевает ее объяснить. Можно говорить о открытости и каждый раз закрываться, когда слышишь неудобный вопрос. Можно хвалить инициативу и наказывать за первую же ошибку. Можно призывать к ответственности и самому переводить разговор на чужие недостатки. Люди всё это видят.

Поэтому книга начинается не с больших теорий. Она начинается с простого наблюдения: руководитель работает с людьми, а не с должностями на схеме. У каждого человека есть усталость, самолюбие, надежды, страхи, домашние обстоятельства, свои сильные стороны и свои странности. Если видеть только функцию, то рано или поздно начнешь разговаривать с людьми как с деталями механизма. Детали можно заменить. Люди же помнят, как с ними обошлись, особенно в момент, когда им было трудно.

Одна из самых полезных привычек руководителя - регулярный личный разговор с каждым ключевым человеком команды. Не торжественная беседа раз в год, не допрос по показателям, не короткое «ну как дела» в коридоре. Нормальный разговор, в котором есть место работе, препятствиям, сомнениям, идеям и человеческому состоянию. Полчаса в неделю иногда дают больше, чем десяток общих совещаний. На общем совещании люди часто играют роли. В лич-

ном разговоре они быстрее говорят правду, если знают, что правда не будет использована против них.

Но такая встреча работает только при одном условии: руководитель относится к ней как к делу, а не как к свободному месту в календаре. Если он постоянно переносит ее ради чужих просьб, команда считывает сигнал. Значит, разговор с человеком можно сдвинуть. Значит, его вопросы не так уж нужны. Значит, вся эта забота о людях существует до первой срочной задачи. У руководителя всегда найдется причина отменить встречу. Вопрос в том, какие причины он считает достаточными.

В этой книге речь пойдет о лидерстве без красивого тумана. О том, как разговаривать с людьми, когда они не согласны. Как принимать ответственность, когда удобнее спрятаться за обстоятельства. Как сохранять спокойствие, когда внутри уже закипает раздражение. Как не потерять себя в роли, которая дает власть, но вместе с ней приносит одиночество. Как оставаться учеником, даже если на визитке давно написана высокая должность.

Лидерство начинается с отношения к мелочам. Человек, который не умеет слушать в малом, не услышит и в большом. Человек, который легко опаздывает на встречу с подчиненным, потом удивляется, почему команда не верит его словам о взаимном уважении. Человек, который не способен сказать «я ошибся», постепенно окружает себя теми, кто тоже боится говорить правду. Всё это не происходит за один день. Сначала появляется одна уступка. Потом вторая. Через год в команде уже сложилась культура, хотя никто ее официально не утверждал.

Руководитель всегда создает среду вокруг себя. Даже когда он молчит. Особенно когда он молчит. Его реакция на ошибку учит людей больше, чем плакат с ценностями. Его поведение на напряженном совещании показывает, разрешено ли спорить. Его отношение к слабому сотруднику показывает, есть ли в команде место развитию или только отбору сильнейших. Его способность признать свою долю ответственности показывает, можно ли здесь взростеть, а не только защищаться.

Я не верю в быстрые рецепты лидерства. Быстрый рецепт обычно хорош только для того, чтобы продать надежду уставшему человеку. Руководство людьми требует времени. Оно требует повторения. Требует готовности смотреть на себя без скидок. Вчера ты провел хороший разговор, а сегодня сорвался на человека. Вчера дал команде ясность, а сегодня сам запутал задачу. В этом нет трагедии, если ты способен вернуться, исправить, объяснить и сделать вывод. Проблема начинается там, где руководитель решил, что должность уже оправдывает его поведение.

Книга построена так, чтобы ее можно было читать подряд, но каждая большая тема будет жить самостоятельно. Сначала мы поговорим о людях и о тех навыках, которые часто называют мягкими. Название неудачное. В них нет ничего мягкого. Умение слушать, говорить ясно, гасить конфликт, проявлять терпение, оставаться честным и уважительным под давлением требует силы. Просто эта сила не всегда похожа на громкий голос и жесткое распоряжение.

Затем мы перейдем к внутренней стороне лидерства. Человек не становится руководителем в тот момент, когда получает должность. Иногда должность только показывает, насколько он пока не готов. Лидерство нужно обнаружить в себе, вырастить и проверить делом. Оно связано с целью, с умением окружать себя разными людьми, с привычкой вести примером, а не только требовать. И да, руководителю тоже нужен наставник. Тому, кто ведет других, особенно полезно время от времени встречаться с человеком, перед которым не надо изображать непогрешимость.

Отдельный разговор будет о мышлении. Руководитель отличается от исполнителя не тем, что стал умнее, а тем, что начинает иначе смотреть на работу. Он видит последствия, связи, настроение команды, риски, слабые сигналы. Он учится принимать не только успех, но и провал. Провал, кстати, часто учит быстрее, чем победа. Победа может усыпить. Провал, если не отмахиваться от него, заставляет увидеть правду.

Начнем с людей. С имен, разговоров, терпения, ясных слов, уважения, конфликтов и умения быть рядом без слабости. Руководитель может знать рынок, продукт, технологии, финансы. Всё это нужно. Но если он не умеет работать с людьми, эти знания будут лежать мертвым грузом. Команда не раскрывается рядом с тем, кто видит в ней только ресурс. Люди раскрываются рядом с тем, кто требователен, но справедлив, внимателен, но не липок, уверен, но не глух. Это трудная мера. Именно с нее и стоит начинать.

## Умение быть человеком среди людей

Почти полвека назад словосочетание «мягкие навыки» стало удобной биркой для всего, что связано с людьми. Слушать, договариваться, убеждать, замечать настроение, удерживать конфликт от взрыва, подбирать слова. Бирка прижилась, хотя сама по себе она сбивает с толку. Мягкими эти навыки называют те, кто никогда по-настоящему не пробовал ими пользоваться под давлением. Попробуйте спокойно говорить с человеком, который считает вас причиной всех своих проблем. Попробуйте признать ошибку перед командой. Попробуйте не перебить сотрудника, когда вы уже уверены, что он неправ. Тут быстро выясняется, что мягкость ни при чем.

Навыки общения похожи на мышцы, которые не видны под костюмом. Их отсутствие замечают только тогда, когда руководителю нужно удержать людей вместе. Пока дела идут хорошо, можно казаться сильным за счет должности, опыта или быстрых решений. Но стоит появиться конфликту, неопределенности или усталости, и становится ясно, умеет ли человек вести других. Команда смотрит не на лозунги. Она смотрит на лицо руководителя, на его голос, на то, как он спрашивает, как отвечает, как принимает плохие новости.

Первый навык, без которого всё остальное становится украшением, - подлинность. Это слово часто портят, превращая его в красивую упаковку. На деле всё проще. Подлинный руководитель не играет в заинтересованность. Он действительно замечает людей. Помнит, как зовут человека, с которым работает не первый месяц. Знает, кто берет на себя трудные задачи, кто молчит на совещаниях, хотя думает глубоко, кто выгорел, кто прячется за шумной уверенностью. Подлинность не требует сентиментальности. Она требует внимания.

Люди хорошо чувствуют разницу между интересом и приемом. Если руководитель спрашивает о делах только потому, что недавно прочитал книгу о мотивации, это заметно. Вопросы звучат правильно, но пусто. Человек отвечает коротко и ждет, когда игра закончится. А вот когда руководитель помнит прошлый разговор и возвращается к нему, возникает другое ощущение. Значит, я не просто строка в списке задач. Значит, меня услышали. С этого начинается доверие, пусть сначала маленькое.

Иногда достаточно самых обычных действий. Поздороваться по имени. Поблагодарить за конкретную работу, а не бросить общее «молодцы». Дать человеку договорить. Улыбнуться без начальственной снисходительности. Спросить, что мешает задаче двигаться, и не наказывать за честный ответ. Такие вещи могут показаться слишком простыми для серьезного разговора о лидерстве. Но именно простое чаще всего и не делается. Руководитель ищет сложную систему влияния, а его команде нужно, чтобы он перестал смотреть в телефон, когда с ним говорят.

Есть хороший проверочный вопрос: хотел бы я работать под началом самого себя? Не под началом своей идеи о себе, не под началом того руководителя, каким я выгляжу в отчетах, а под началом реального человека, которым я бываю в понедельник утром, после плохих новостей, в конце квартала, когда всё горит. Этот вопрос неприятен. Он быстро снимает лишнюю гордость. Если честный ответ звучит как «не всегда», с этого места и стоит начинать работу.

Подлинность не означает, что руководитель обязан быть приятным в каждую минуту. Иногда ему придется требовать, отказывать, останавливать некачественную работу, говорить о последствиях. Но даже жесткий разговор может быть честным. Человек легче принимает требовательность, если понимает, что за ней нет унижения. Требовательность становится разрушительной, когда руководитель использует ее как способ показать власть. Тогда люди слушают, кивают и начинают защищаться. Работа превращается в театр осторожности.

Второй навык - ясная коммуникация. Кажется, что все умеют говорить, потому что говорят каждый день. Но рабочая коммуникация проверяется не количеством слов, а тем, что люди после разговора знают, что делать, зачем это делать и где находятся границы решения. Руково-

дитель может провести длинное совещание, отправить подробное письмо, произнести уверенную речь и всё равно оставить команду в тумане. Иногда туман выгоден самому руководителю. В тумане легче потом сказать: вы меня не так поняли.

Ясность начинается до того, как человек открывает рот. Надо понять, с кем ты говоришь. Одно дело - объяснять задачу опытному специалисту, которому нужна свобода и контекст. Другое - новому сотруднику, которому пока нужна опора на конкретные шаги. Одно дело - говорить с руководством, где важны риски, деньги и сроки. Другое - с исполнителями, которым нужно знать, как решение изменит их работу завтра утром. Одинаковое сообщение, сказанное всем одинаково, часто никого не достигает.

Сильный руководитель умеет переводить мысль на язык слушателя. Не упрощать до глупости, не играть в народность, а убирать лишний шум. Если команда не понимает, почему задача нужна, она будет выполнять ее как повинность. Если человек не видит смысла, он начинает экономить силы. Поэтому перед серьезным разговором полезно спросить себя: что слушатели должны сделать после этого разговора? Что они должны почувствовать? Какой вопрос у них может возникнуть первым? Где они могут сопротивляться?

Слушание - отдельная часть коммуникации, и здесь многие руководители проваливаются. Они слушают не для понимания, а для ответа. Сотрудник еще говорит, а начальник уже готовит реплику. Уже знает, где поправит. Уже слышит не человека, а слабое место в его доводах. Такое слушание похоже на ожидание своей очереди. Оно не создает контакта. Человек быстро понимает, что его слова не меняют ход разговора, и перестает вкладываться.

Настоящее слушание требует выдержки. Надо выдержать паузу. Выдержать чужую неловкость. Выдержать раздражение, если человек говорит медленно или сбивчиво. Надо задавать уточняющие вопросы, а не загонять собеседника к заранее выбранному выводу. «Что именно мешает?» «Когда это началось?» «Кто еще вовлечен?» «Что ты уже пробовал?» Такие вопросы помогают вытащить факты наружу. Они показывают, что руководитель не просто ищет виноватого, а пытается понять устройство проблемы.

Письменная речь тоже выдает руководителя. Плохое письмо может украсть у команды целый день. Нечеткая формулировка, спрятанное в середине поручение, пять тем в одном сообщении, непонятный срок, слишком много жаргона - и вот уже несколько человек читают одно письмо по-разному. Потом они делают разную работу, спорят на встрече, нервничают, переделывают. Руководитель недоволен качеством исполнения, хотя начало ошибки было у него в первом абзаце.

Хорошее рабочее письмо не обязано быть литературным. Оно должно быть честным по устройству. Сначала смысл и действие. Потом контекст. Потом детали. Если нужно решение, надо прямо написать, какое решение требуется и до какого времени. Если письмо просто информирует, это тоже стоит обозначить. Люди не должны гадать, где в тексте спрятана просьба. Чем выше темп работы, тем дороже обходится расплывчатость.

Но не все разговоры подходят для письма. Сложные, болезненные и эмоциональные темы плохо живут в переписке. Письмо не передает тон так надежно, как кажется автору. Человек читает его в своем настроении, со своими страхами, со своим опытом прошлых конфликтов. Там, где достаточно десяти минут личного разговора, иногда появляется цепочка из двадцати сообщений, каждое холоднее предыдущего. Руководитель должен уметь вовремя закрыть ноутбук и сказать: это надо обсудить голосом.

Говорить как руководитель не значит говорить громко. Это значит говорить так, чтобы людям было понятно, почему это имеет значение. В любом зале, на любом совещании, в любом письме у слушателя есть невысказанный вопрос: почему мне должно быть не все равно? Если руководитель не отвечает на него, внимание уходит. Люди могут смотреть на слайды, кивать, записывать, но внутри они уже заняты другим. Смысл должен быть связан с их работой, риском, пользой, задачей или ценностью.

Уверенность в выступлении рождается не из позы, а из подготовки. Когда человек знает материал, понимает аудиторию и заранее продумал трудные вопросы, ему не нужно изображать силу. Он может говорить спокойно. Он не ломается от уточнения из зала. Он не злится на несогласие, потому что воспринимает его как часть работы. Самая неприятная неуверенность появляется тогда, когда руководитель сам не до конца понимает, что хочет сказать, но надеется вынести разговор на харизме.

Третий навык - сострадание и эмпатия. Эти слова тоже успели устать от частого употребления. Их то превращают в мягкую заботу обо всех, то высмеивают как слабость. В реальном руководстве эмпатия не означает, что нужно со всеми соглашаться или отменять требования. Она означает способность увидеть ситуацию глазами другого человека достаточно ясно, чтобы принять разумное решение. Иногда это решение будет мягким. Иногда жестким. Но оно не будет слепым.

Представьте сотрудника, который резко стал работать хуже. Можно сразу решить, что он ленится, потерял интерес или решил сесть на шею. Иногда так и бывает. Но иногда человек ухаживает за больным родственником, переживает развод, не понимает новую задачу, боится признаться в ошибке или тихо сгорает после нескольких месяцев перегрузки. Руководитель, лишенный эмпатии, видит только падение результата. Руководитель с эмпатией сначала выясняет, что происходит. Потом уже решает, как действовать.

Сострадательный подход не отменяет ответственности. Если работа должна быть сделана, она должна быть сделана. Но между равнодушным нажимом и зрелой требовательностью есть большая разница. Можно сказать: «Мне всё равно, как ты справишься, мне нужен результат». А можно сказать: «Я вижу, что тебе тяжело. Давай разберем, что мешает, но результат нам все равно нужен, и срок такой-то». Во втором варианте человек не освобожден от работы. Он просто не оставлен один на один с тревогой.

Эмпатия особенно нужна в конфликте. Люди спорят не только из-за фактов. Часто за спором стоит страх, потеря контроля, желание сохранить лицо, привычка защищать старый порядок или надежда на личную выгоду. Один сопротивляется изменениям, потому что боится хаоса. Другой требует цифр, потому что ему нужна опора. Третий соглашается со всем, но ничего не делает, потому что хочет понравиться и избежать риска. Если видеть только внешнее поведение, можно быстро навесить ярлык. Если искать мотив, появляется шанс управлять ситуацией.

В команде всегда будут разные типы сопротивления. Есть люди, которые первыми видят угрозы. Их часто называют паникерами, но иногда именно они замечают то, что оптимисты пропускают. Есть приверженцы привычного порядка. Они раздражают новаторов, зато помнят, какие решения уже проваливались. Есть практики, которым нужны факты, сроки, ресурсы и понятные последствия. Есть блокировщики, которые тормозят всё новое, потому что любое движение кажется им опасным. Есть удобные соглашатели, которые улыбаются, кивают и исчезают, когда надо выполнять обещанное.

Руководитель не обязан любить каждый тип поведения. Но он обязан понимать, с чем имеет дело. Если тревожного человека просто осмеять, он станет еще тревожнее и уйдет в подпольную критику. Если традиционалиста продавить силой, он будет ждать момента, когда новое решение сломается. Если реалисту не дать фактов, он не включится. Если соглашателя не привязать к конкретному обязательству, он снова оставит после себя приятное впечатление и пустое место. Люди редко сопротивляются без причины. Причина может быть слабой, но она есть.

Эмоциональный интеллект проявляется не в том, что руководитель красиво говорит о чувствах. Он проявляется в способности заметить эмоцию, назвать ее про себя и не дать ей управлять решением. Человек злится - значит, ему что-то угрожает или кажется несправедливым. Человек молчит - значит, он может быть согласен, а может быть напуган. Человек спорит

слишком резко - значит, за аргументом может стоять не только позиция, но и уязвимость. Всё это не диагнозы. Это сигналы, которые стоит проверить.

Четвертый навык - умение быть посредником, когда конфликт уже вышел наружу. Не каждый спор надо немедленно тушить. Команда, где никто не спорит, часто просто боится. Хороший спор помогает найти слабые места решения. Плохой спор превращает проблему в личную войну. Руководитель должен различать одно и другое. Если люди обсуждают факты, риски и варианты, пусть спорят. Если они начинают приписывать друг другу намерения, давить статусом, язвить и вспоминать прошлые обиды, пора вмешиваться.

Посредничество начинается с рамки. Все участники должны понимать, что цель разговора - не победить другого, а решить рабочую проблему. Каждому нужно дать время высказаться без перебивания. Пять минут спокойной речи иногда делают больше, чем час взаимных уколов. Когда человек знает, что его не оборвут, он меньше повышает голос. Когда его действительно пересказывают правильно, он начинает слышать и другую сторону. Простая фраза «я правильно понял, что для тебя главный риск вот в этом?» способна снизить напряжение быстрее, чем длинная речь о командных ценностях.

Руководителю в конфликте нельзя играть любимчика. Даже если одна сторона кажется ему ближе. Даже если один человек обычно прав, а другой уже не раз создавал проблемы. Предвзятость разрушает доверие к самому процессу. Решение может оказаться в пользу одного из участников, но путь к нему должен быть понятен. Люди не всегда принимают неприятный итог, но они легче его переносят, если видят, что их не списали заранее.

Нужно следить и за телом разговора. Скрещенные руки, усмешки, демонстративные взгляды в сторону, вторжение в личное пространство, резкие жесты - всё это подливает масло. Иногда руководитель думает, что главное - содержание спора, а форма сама как-нибудь переживется. Нет. Форма может погубить содержание. Человек перестает слышать разумный аргумент, если чувствует унижение. Поэтому иногда полезнее остановить не мысль, а манеру: «Стоп. Без оценок личности. Вернемся к фактам».

Уважение не означает мягкую атмосферу без острых вопросов. Уважение означает, что даже в несогласии мы не лишаем другого права быть услышанным. Руководитель задает тон. Если он позволяет себе сарказм, команда быстро решит, что сарказм разрешен. Если он публично разносит человека, остальные начинают готовить броню. Если он держит разговор в рамках, даже когда раздражен, люди постепенно перенимают эту норму. Норма рождается из повторения, а не из объявления.

Пятый навык - терпение. Без него лидерство быстро становится нервным управлением. Терпение особенно трудно в среде, где всё требует немедленного результата. Письмо должно быть отвечено сейчас. Решение принято сейчас. Ошибка исправлена сейчас. Человек изменился сейчас. Но люди не меняются по нажатию кнопки, а сложные решения не всегда созревают за один вечер. Руководитель, которому не хватает терпения, начинает давить там, где нужно разбираться, и срывать там, где нужно выдержать паузу.

Я встречал руководителей, которые считали нетерпение признаком энергии. Они гордились тем, что не терпят медлительности, сразу режут лишнее и требуют результата. В коротком рывке это может выглядеть эффективно. Но через некоторое время команда рядом с таким человеком начинает скрывать трудности. Зачем говорить о проблеме, если в ответ получишь раздражение? Зачем приносить сырой вариант, если тебя за него высмеют? Зачем задавать вопрос, если начальник воспринимает его как слабость? Нетерпеливый руководитель сам сужает себе поле зрения.

Терпение не равно пассивности. Терпеливый руководитель не сидит и не ждет, пока всё само наладится. Он просто не позволяет первому раздражению принять решение за него. Он ставит себя на место другого человека. Проверяет факты. Спрашивает, что уже сделано. Смотрит, где система подвела человека, а где человек подвел систему. Иногда после такого разбора

все равно нужно жесткое решение. Но оно будет принято не в приступе злости, а после понимания.

Когда терпение заканчивается, полезно искать точку напряжения. Что именно меня раздражает? Медленность? Повтор ошибки? Отсутствие инициативы? Непохожий стиль работы? Страх потерять контроль? Руководитель часто злится не только на ситуацию, но и на то, что она ставит под сомнение его собственную компетентность. Признать это неприятно. Зато честно. Человек, который видит свои внутренние причины, меньше срывает их на команду.

Позитивный настрой тоже не про улыбку любой ценой. Он про выбор позиции. Можно войти в кабинет после тяжелого утра и раздать раздражение всем, кто попался. А можно признать про себя, что утро было плохим, и не делать команду заложником своего настроения. Руководитель не обязан быть железным. Но он обязан помнить, что его состояние распространяется быстрее, чем он думает. Иногда вся команда начинает работать тревожно только потому, что руководитель молча ходит с каменным лицом.

Иногда терпение требует внешнего взгляда. Руководитель может застрять в своем раздражении и уже не видеть выхода. Тогда полезно поговорить с наставником, коллегой, человеком, который не участвует в конфликте. Не для того, чтобы пожаловаться и получить оправдание, а чтобы вернуть перспективу. Свежий взгляд часто показывает, что проблема не там, где казалось. Ты думал, что сотрудник ленится, а выясняется, что задача поставлена мутно. Ты думал, что команда сопротивляется, а она просто не понимает, что изменится для нее.

Шестой навык - терпимость к различиям. Не к плохой работе, не к нарушению договоренностей, не к токсичному поведению. Именно к различиям. Люди думают по-разному, говорят по-разному, по-разному входят в задачу, по-разному переживают неопределенность. Руководитель, который принимает только похожих на себя, быстро получает удобную, но бедную команду. Все реагируют одинаково, видят одинаковые риски, радуются одинаковым идеям и одинаково пропускают опасность.

Терпимость начинается с признания простого факта: мое раздражение еще не доказательство чужой неправоты. Человек может говорить слишком медленно для меня, но принести точные решения. Может спорить жестче, чем мне приятно, но защищать важный риск. Может не любить публичные обсуждения, но в письменной подготовке быть сильнее всех. Если руководитель требует от всех своего темперамента, он теряет часть таланта команды. Ему становится комфортнее, но команда беднеет.

Чтобы стать терпимее, надо взять ответственность за свои чувства. Не в том смысле, что чужие поступки не имеют значения. Имеют. Но между поступком другого и моей реакцией есть пространство. В этом пространстве руководитель либо выбирает действие, либо отдает себя автоматической реакции. «Он меня вывел» звучит привычно, но в нем уже есть отказ от управления собой. Точнее будет: «Я разозлился из-за его слов, и теперь мне надо решить, как ответить». Разница небольшая на слух и огромная по последствиям.

Любопытство помогает лучше раздражения. Если человек ведет себя непонятно, можно сразу записать его в трудные. А можно спросить, почему он так смотрит на задачу. Что он видит? Чего опасается? На какой опыт опирается? Иногда ответ удивляет. За упорным несогласием оказывается прошлый проект, где похожее решение стоило компании больших денег. За молчанием оказывается страх говорить после прежнего начальника, который высмеивал вопросы. За холодностью оказывается просто человек, которому нужно больше времени, чтобы доверять.

Разные люди в команде - не украшение и не отчетная строка. Разные люди дают руководителю больше углов зрения. В маленькой компании это особенно заметно. Когда ресурсов мало, ошибка дорого стоит, и команда из одинаково мыслящих людей рискует дружно побежать не туда. Один человек видит клиента. Другой видит технологическое ограничение. Третий слышит, как это будет воспринято рынком. Четвертый замечает, что решение красиво

выглядит на бумаге, но развалится в ежедневной работе. Если их вовремя собрать за одним столом, качество решения растет.

Но разнообразие мысли не работает само по себе. Оно часто создает трение. Люди говорят на разных профессиональных языках, защищают разные критерии успеха, раздражаются на чужие приоритеты. Руководитель нужен именно здесь. Он переводит, связывает, возвращает к цели. Он не дает одному отделу презирать другой. Не позволяет технарям считать всех остальных болтунами, а продажникам считать инженеров тормозами. Он показывает, что каждая точка зрения имеет цену, но ни одна не владеет всей правдой.

Полезно ломать стены между группами. Не ради модного слова про кросс-функциональность, а потому что задача редко живет в одном отделе. Если создается новый продукт, нужны те, кто понимает клиента, деньги, технологию, поддержку, юридические риски, язык рынка. Если решение придумано только в одном углу, оно может быть блестящим и нежизнеспособным. Чем раньше разные люди столкнут свои вопросы, тем меньше переделок будет потом.

Иногда команде нужны специальные приемы, чтобы выйти из привычной колеи. Например, попросить не лучшее решение, а второе по силе. Это ломает автоматизм. Люди перестают хвататься за первый удобный вариант и начинают думать шире. Или попросить каждого сначала написать свое мнение, а потом обсуждать. Это помогает тем, кто не любит перебивать громких. Или назначить человека, который обязан искать слабые места идеи. Не из вредности, а по роли. Такие простые вещи спасают команду от дружного самодовольства.

Седьмой навык - умение вести примером. Про него говорят часто, но недооценивают его жесткость. Вести примером - значит отказаться от роскоши двойных стандартов. Нельзя требовать пунктуальности и самому опаздывать на внутренние встречи. Нельзя говорить о бережном отношении к бюджету и демонстративно тратить деньги на собственный комфорт. Нельзя призывать к честности и скрывать неприятные факты до последнего. Команда не обязана верить словам, если поведение говорит обратное.

Люди копируют не инструкции, а разрешения. Если руководитель позволяет себе грубость, грубость получает право на жизнь. Если он переносит ответственность на слабого, остальные учатся тому же. Если он признает ошибку спокойно, в команде появляется возможность говорить об ошибках без паники. Если он помогает в трудный момент, не забирая себе всю славу, люди начинают верить в общую работу. Пример работает медленно, зато глубоко.

Вести примером не значит делать работу за всех. Это частая ловушка. Руководитель хочет показать вовлеченность и начинает тащить задачи на себе. Сначала команда благодарна. Потом привыкает. Потом руководитель выгорает и злится, что все сидят у него на шее. Правильный пример не в том, чтобы быть самым занятым человеком в комнате. Правильный пример в том, чтобы показывать отношение к работе: ясность, ответственность, уважение к срокам, готовность разбираться, способность доводить до конца.

Рядом с примером стоит отказ от микроменеджмента. Контроль нужен, особенно когда ставка высока или человек новый. Но постоянное вмешательство убивает самостоятельность. Если руководитель проверяет каждый шаг, команда перестает думать наперед. Люди начинают работать не на результат, а на одобрение начальника. Они приносят вопросы, которые могли бы решить сами, потому что уже привыкли: последнее слово всё равно будет сверху. Потом тот же руководитель жалуется, что люди безынициативны.

Доверие не означает отсутствие контроля. Это договор: я даю тебе ясную цель, ресурсы и право действовать, а ты держишь меня в курсе, не скрываешь риски и отвечаешь за качество. Чем зрелее человек, тем больше свободы он может нести. Чем выше риск задачи, тем точнее должны быть контрольные точки. Хорошее руководство не душит и не бросает. Оно держит нужную дистанцию.

Восьмой навык - готовность учиться самому. Руководителю легко поверить, что раз он ведет других, значит, он уже достаточно разобрался. Это опасный момент. Должность может

закрыть уши. Люди начинают осторожнее спорить, чаще соглашаться, меньше поправлять. Чем выше человек поднимается, тем меньше правды до него доходит естественным путем. Поэтому ему нужен наставник, коуч, сильный коллега, кто-то, перед кем можно разложить ситуацию без служебной маски.

Хороший наставник не живет вместо руководителя и не выдает готовые ответы на каждую боль. Он помогает увидеть то, что сам человек не видит. Задает неприятные вопросы. Возвращает к фактам. Отделяет гордость от задачи. Иногда просто держит зеркало. После такого разговора руководитель может понять, что проблема не в упрямом сотруднике, а в собственной неясности. Или что он требует инициативы, но сам наказывает любое отклонение от своего способа. Это не всегда приятно. Зато полезно.

Коучинг ценен еще и тем, что учит руководителя вести такие разговоры с другими. Не командовать там, где человеку надо подумать. Не спасать там, где он должен взять ответственность. Не давать совет слишком рано. Вопросы часто сильнее советов. «Что ты хочешь получить?» «Какие варианты уже есть?» «Что будет самым трудным?» «Что ты сделаешь первым?» Когда человек сам формулирует решение, он чаще берет его всерьез. Руководитель не теряет власть. Он вырабатывает способность команды думать.

Все перечисленные навыки связаны между собой. Подлинность без коммуникации остается добрым отношением без ясности. Коммуникация без эмпатии становится сухим управлением. Эмпатия без ответственности превращается в бесконечное понимание без результата. Терпение без требований ведет к расползанию работы. Требовательность без терпения ломает людей. Пример без обучения может застыть в самоуверенности. Руководителю приходится держать всё это вместе, и не на словах, а в обычном рабочем дне.

Обычный рабочий день и есть главный экзамен. Не конференция, не интервью, не годовое собрание, а день, когда человек устал, сроки давят, сотрудник снова ошибся, клиент недоволен, сверху пришел странный запрос, а дома тоже не всё спокойно. Именно тогда видно, что руководитель натренировал в себе. Если он умеет слушать, он слушает и в этот день. Если умеет держать ясность, он не прячется за туман. Если уважает людей, он не унижает их от усталости. Если привык брать ответственность, он не ищет удобную спину, за которую можно спрятаться.

Начать можно без большого плана. На ближайшей встрече дать человеку договорить. В следующем письме написать главное в первых строках. В конфликте спросить факты до оценки. В разговоре с усталым сотрудником выяснить, что происходит, прежде чем читать нотацию. В споре с сильным специалистом не защищать самолюбие, а проверить, нет ли в его словах пользы. В конце недели спросить себя: где я сегодня помог команде работать лучше, а где сделал работу тяжелее?

Лидерство в людях начинается с уважения к реальности. Люди не становятся мотивированными от лозунга. Не раскрываются от страха. Не берут ответственность в среде, где за ошибку уничтожают. Не говорят правду тому, кто каждый раз раздражается. Не растут рядом с человеком, который видит в них только средство. Зато они способны на многое, когда рядом есть руководитель, который умеет быть твердым без жестокости, внимательным без суеты и требовательным без презрения.

В этом и состоит первая серьезная работа руководителя: научиться быть человеком среди людей, не теряя роли. Не дружить со всеми любой ценой, не играть в доброго начальника, не изображать мудрость. А каждый день делать несколько простых вещей достаточно хорошо. Слушать. Говорить ясно. Держать слово. Видеть человека. Разбирать конфликт без личной мести. Быть терпеливым. Уважать различия. Показывать пример. Учиться самому. Всё это звучит обычно. Поэтому многие проходят мимо. А потом ищут сложную причину, почему команда им не доверяет.

Сложная причина иногда действительно есть. Но чаще путь начинается с обычного разговора, который давно надо было провести. С признания, которое давно надо было сделать. С вопроса, который руководитель боялся задать, потому что ответ мог оказаться неудобным. Люди навыки не живут в учебнике. Они проявляются в той секунде, когда можно выбрать легкую защиту или взрослое действие. Руководитель растет именно там.

## История результата

Когда команда начинает новый продукт, ей почти всегда хочется говорить о решениях. Какие экраны будут на старте. Какой будет онбординг. Какие уведомления отправлять. Нужен ли календарь. Нужна ли лента. Нужна ли награда за серию дней. Это понятный азарт. Решение можно нарисовать, обсудить, показать руководителю, отдать в разработку. Оно выглядит как работа.

Но в продуктах, которые должны менять поведение, слишком ранний разговор о решениях часто уходит в сторону. Команда спорит о кнопках, хотя ещё не договорилась, что будет считать успехом. Спорит о тексте напоминаний, хотя не знает, какое действие должно случиться после напоминания. Радуется регистрациям, хотя не понимает, изменилось ли что-нибудь в жизни человека.

Поэтому один из самых полезных вопросов звучит почти неловко: какую историю мы хотим рассказать потом? Не в рекламном ролике, не в пресс-релизе с красивыми словами, а в строгом смысле. Что должно стать правдой через месяц, полгода, год? Что изменится у людей, которые пользовались продуктом? Как мы это увидим? Кто поверит нам, если мы скажем, что помогли?

Этот вопрос стоит задавать в самом начале, когда ещё ничего не построено. На столе могут лежать только черновые заметки, первые интервью, обрывки гипотез. Именно тогда легче честно решить, ради чего всё затевается. Потом продукт обрastёт компромиссами, сроками, техническими долгами, любимыми функциями и личными обидами. Тогда признать, что мы измеряли не то, будет гораздо больнее.

История результата не обязана быть сложной. Иногда полезно написать её как короткую заметку из будущего. Например: «Через шесть месяцев после запуска люди, которые использовали наш сервис, стали реже пропускать приём лекарства. Они лучше понимают свой план лечения, чаще обсуждают вопросы с врачом и реже попадают в ситуацию, где болезнь выходит из-под контроля». Это пока не исследование. Это направление.

В другой команде история может звучать так: «Пользователи перестали бояться смотреть на свои расходы. Они начали откладывать небольшие суммы сразу после зарплаты, стали реже уходить в минус до конца месяца и получили ощущение, что неожиданный счёт больше не ломает им неделю». Здесь уже видны действия, чувства и более долгие последствия. Но чувства не заменяют действий. Их надо связать.

Плохая история результата обычно слишком похожа на внутреннюю аналитику: «Мы увеличим число активных пользователей, поднимем частоту сессий и улучшим удержание». Это может быть важно для бизнеса. Но для изменения поведения этого мало. Человек может заходить часто и ничего не менять. Он может читать статьи о бюджете и продолжать тратить всё до копейки. Он может смотреть видео о растяжке и ни разу не встать с пола.

Хорошая история связывает использование продукта с поведением за пределами продукта, а потом с результатом. Она не отказывается от бизнес-метрик, но ставит их на место. Регистрация нужна, чтобы человек попал внутрь. Возврат нужен, чтобы он получил достаточную дозу помощи. Клики могут показать, что он дошёл до нужного шага. Но сами по себе они ещё не доказывают пользу.

В этом месте многим становится неуютно. Измерять клики легко. Измерять реальное поведение труднее. Ещё труднее измерять долгие последствия. Если сервис помогает бросить курить, хороший результат не появляется в день установки. Если продукт учит языку, беглость не возникает после трёх уроков. Если программа снижает риск осложнений, это может проявиться через месяцы. Бизнесу хочется быстрых чисел. Поведение отвечает медленно.

Но медленные результаты не отменяют ранних признаков. Нужно просто не путать их с финалом. На раннем этапе мы можем смотреть, начали ли люди пользоваться продуктом, дошли ли до ключевого действия, поняли ли свой план, вернулись ли после первого сбоя. Это ведущие признаки. Они говорят не «мы победили», а «цепочка пока не оборвалась».

Представьте карту результата как длинную дорогу. В начале стоит исходная точка. Потом человек узнаёт о продукте, регистрируется, проходит первые шаги, получает совет, делает действие в жизни, повторяет его, сталкивается с препятствием, возвращается или уходит. Где-то далеко впереди появляются большие итоги: лучшее здоровье, устойчивый навык, меньше долгов, спокойнее рабочая неделя. Если смотреть только на первые сто метров, нельзя честно говорить, что мы дошли до города.

Зато если на первых ста метрах люди массово падают в канаву, ждать город тоже странно. Ранние метрики нужны именно для этого. Они помогают заметить, где продукт перестаёт работать. Люди не устанавливают приложение? Возможно, обещание непонятно или недоверие слишком высоко. Устанавливают, но не заканчивают онбординг? Возможно, мы слишком рано просим чувствительные данные. Заканчивают, но не делают первое действие? Значит, между пониманием и поступком есть пропасть.

Удобный инструмент для такого мышления - логическая карта результата. Название звучит канцелярски, но сама идея простая. Мы раскладываем будущий успех по цепочке: что было у человека до продукта, как он с продуктом столкнулся, что он внутри сделал, какое поведение изменил, какие долгие последствия должны возникнуть. Между пунктами должна быть причинная связь, а не надежда.

Возьмём сервис для людей, которые хотят начать копить. Долгий результат - у человека появилась финансовая подушка. Но подушка не возникает от красивого графика. Нужно, чтобы он выбрал цель, понял доступную сумму, настроил перевод или вручную откладывал деньги, не забирал их при первом желании, пересматривал план, когда доходы меняются. Значит, продукт должен поддержать эти действия, а измерение должно проверить хотя бы часть из них.

Если команда пишет в карте «финансовое спокойствие», ей стоит спросить: как мы это увидим? Через опрос? Через снижение просрочек? Через рост остатка на счёте? Через частоту снятий из накоплений? Каждый вариант рассказывает другую историю. Опрос может показать ощущение контроля, но не докажет, что деньги действительно появились. Банковские данные покажут деньги, но не объяснят, стало ли человеку спокойнее. Иногда нужны оба слоя.

С медицинским продуктом похожая история. Допустим, мы хотим помочь людям с высоким давлением. Долгий результат - давление стабилизируется, осложнений меньше, расходы ниже. Но между установкой приложения и этим результатом лежит много поведения: измерять давление, принимать лекарства, записываться к врачу, понимать симптомы, не бросать лечение, когда стало лучше. Если карта не показывает эти шаги, продукт рискует прыгнуть от «пользователь зарегистрировался» сразу к «здоровье улучшилось». Это слишком большой прыжок.

Прыжки в логике особенно опасны, когда продукт продаётся другим организациям. Работодатель, страховая компания, школа или клиника хотят понять, за что платят. Им можно показать красивые цифры использования. Но рано или поздно прозвучит вопрос: и что? Люди стали здоровее? Ученики лучше справляются? Сотрудники меньше выгорают? Клиенты реже звонят в поддержку? Если ответ строится на тумане, доверие падает.

Поэтому метрики надо выбирать не по принципу «что легче собрать», а по принципу «что доказывает нашу историю». Лёгкие данные всё равно пригодятся. Но если они не связаны с результатом, их нужно честно назвать вспомогательными. Количество открытий статьи не доказывает, что человек понял материал. Количество пройденных уроков не доказывает навык. Количество лайков в сообществе не доказывает поддержку. Это признаки, не приговор.

На практике полезно разделять метрики на несколько групп. Первая - исходные данные. Где человек находится до начала? Его вес, уровень знаний, сумма долга, частота прогулок, давление, качество сна, уверенность в действии, текущая привычка. Без исходной точки история изменения становится слабой. Нельзя честно сказать «стало лучше», если мы не знаем, как было.

Команды часто пропускают этот шаг, потому что не хотят утяжелять старт. И их можно понять. Длинная анкета на входе раздражает. Человек пришёл за помощью, а его встречают допросом. Но базовые данные не обязательно должны быть огромной формой. Иногда достаточно нескольких точных вопросов. Иногда данные можно получить позже, когда доверие выше. Иногда часть исходной информации уже есть у партнёра или в устройстве. Главное - не забыть, что без начала нет истории изменения.

Вторая группа - метрики участия. Человек вообще дошёл до продукта? Зарегистрировался? Завершил первые настройки? Вернулся? Использовал ключевые функции? Получил нужную информацию? Эти данные ближе всего к обычной продуктовой аналитике. Они быстрые и полезные. Но здесь есть ловушка: команда начинает любить их за скорость и забывает, что они стоят в середине цепочки.

Участие особенно важно, когда продукт имеет дозу. Странное слово для цифрового продукта, но смысл понятный. Некоторым вмешательствам нужно определённое количество контакта, чтобы сработать. Если курс рассчитан на восемь недель практики, два входа в приложение не должны никого удивлять отсутствием результата. Если программа сна требует ежедневного дневника две недели, один заполненный вечер не доказывает провал метода. Нужно понимать минимальную полезную дозу.

При этом больше не всегда лучше. Если человек проводит в приложении для тревожности час каждый день, это может быть не успех, а признак зависимости от успокоения. Если пользователь финансового сервиса проверяет расходы каждые десять минут, он не обязательно стал свободнее. Если образовательная платформа гордится бесконечным временем в уроках, надо спросить, учится ли человек или застрял. Хорошая метрика участия должна соответствовать цели, а не просто расти.

Третья группа - изменения поведения. Это сердце карты. Человек стал делать то, что нужно для результата? Не стал ли делать то, что мешало? Делает ли чаще, реже, лучше, вовремя, в нужном месте? Здесь команда часто сталкивается с неприятной правдой: продукт не видит реальную жизнь. Приложение знает, что человек нажал «я погулял». Но гулял ли он? Сервис знает, что пользователь прочитал инструкцию. Но применил ли он её? Иногда приходится работать с неполными данными.

Неполные данные не повод сдаваться. Можно использовать самоотчёт, данные устройств, информацию от партнёров, косвенные признаки, выборочные исследования. У каждого способа есть слабые места. Люди забывают, приукрашивают, устают от вопросов. Устройства ошибаются. Партнёрские данные приходят поздно. Косвенные признаки спорны. Но несколько несовершенных источников часто дают более честную картину, чем один красивый график кликов.

Четвёртая группа - долгие результаты. Именно их обычно хочется показать громко. Снижение давления. Рост накоплений. Успешная сдача экзамена. Меньше пропусков работы. Меньше обращений в срочную помощь. Выше удержание сотрудников. Лучше качество сна. Эти метрики имеют вес, но требуют времени и аккуратности. Особенно если на результат влияет не только продукт.

Почти всегда на долгий результат влияет множество вещей. Человек начал бегать, но ещё сменил работу и переехал ближе к парку. Ученик стал лучше учиться, но параллельно нанял репетитора. Пациент реже попадает в больницу, но у него изменился врач. Если мы хотим утверждать, что продукт помог, надо учитывать альтернативные объяснения. Не всегда

их можно полностью убрать, но честная команда хотя бы не делает вид, что мир состоит только из её продукта.

Самый строгий способ проверить влияние - рандомизированное исследование. Одни люди случайно получают продукт, другие получают что-то другое или обычную помощь, потом группы сравнивают. Такой подход помогает отделить эффект продукта от особенностей людей, которые сами решили им пользоваться. Если человек добровольно скачал приложение для бега, он уже может отличаться от тех, кто не скачал. Рандомизация уменьшает этот перекося.

Но строгие исследования дороги, долгие и требуют специальных навыков. Не каждая команда может их провести. И не каждой они нужны на раннем этапе. Это не повод вообще ничего не проверять. Между «идеальное исследование» и «мы верим в свою идею» есть много полезных вариантов: сравнения с похожими группами, пилоты, до-после анализ, истории отдельных внедрений, качественные интервью, опросы, анализ поведения внутри продукта.

Сравнение с похожей группой часто бывает практичным. Например, у нас есть пользователи программы и люди из той же организации, которые ей не пользовались. Мы подбираем их так, чтобы они были похожи по возрасту, исходному состоянию, уровню риска или другим признакам. Потом смотрим, расходятся ли результаты. Это не так чисто, как рандомизация, но может дать сильный сигнал, если сделано аккуратно.

До-после анализ проще: мы смотрим на одних и тех же людей до продукта и после. Он хорошо рассказывает историю изменения, но слабее отвечает на вопрос, почему изменение произошло. Может быть, продукт помог. Может быть, человек просто созрел. Может быть, сработало внешнее событие. Поэтому до-после анализ лучше усиливать другими данными: вопросами о том, что именно помогло, сравнением с общей динамикой, наблюдением за тем, какие функции связаны с изменением.

История отдельного внедрения часто недооценивается научными людьми и переоценивается маркетингом. Она не доказывает, что продукт сработает для всех. Зато показывает контекст, путь, детали запуска, реальные трудности. Хорошая история не должна быть сказкой про идеального клиента. Она сильнее, когда показывает, где было трудно, что изменили и какие данные подтверждают результат.

Опросы удобны, потому что их легко отправить. Но в этом же их опасность. Команда начинает спрашивать всё подряд: понравилось ли, помогло ли, насколько вероятно, что порекомендуете, что чувствуете, что думаете, что ели на прошлой неделе, почему не вернулись. Пользователь открывает форму, видит простыню вопросов и закрывает. А если отвечает, то не всегда точно помнит своё поведение.

Опрос хорош, когда у каждого вопроса есть работа. Что мы сделаем с ответом? Как он связан с картой результата? Почему нельзя получить это иначе? Если вопрос нужен только потому, что кому-то интересно, его лучше убрать. У пользователя тоже есть жизнь. Нельзя просить его заполнять нашу исследовательскую жадность.

Есть темы, где самоотчёт особенно слаб. Люди плохо помнят частоту мелких действий. Они могут не знать точную сумму расходов. Они склонны показывать себя чуть лучше, чем было. Не обязательно из обмана. Память вообще любит порядок, которого в жизни не было. Поэтому вопрос «сколько раз вы занимались за последний месяц?» часто хуже, чем дневник, данные устройства или короткие регулярные отметки.

Зато опросы хорошо подходят для удовлетворённости, ощущения контроля, доверия, ясности, воспринимаемой пользы. Человек может не помнить все прогулки, но обычно понимает, раздражает ли его продукт, чувствует ли он поддержку, боится ли делиться данными, понимает ли следующий шаг. Эти вещи не заменяют поведение, но объясняют, почему поведение может не случиться.

План анализа надо продумывать до сбора данных. Это скучная фраза, но она спасает месяцы. Если мы хотим увидеть маленькие улучшения, нельзя задавать вопрос так, чтобы ответ был только «да» или «нет». Допустим, человек принимал лекарство двадцать один день в месяц, а стал принимать двадцать пять. Это прогресс. Но если мы спросили «принимали ли вы лекарство идеально весь месяц?», он оба раза ответит «нет». Наше измерение делает улучшение невидимым.

Гранулярность данных должна соответствовать истории. Иногда достаточно бинарного ответа. Заплатил штраф или нет. Подписал согласие или нет. Пришёл на приём или нет. Но для привычек чаще нужны шкалы, частота, длительность, последовательность, качество. Иначе мы будем видеть только идеальных и провалившихся, а большая часть реального изменения происходит между ними.

Ещё надо заранее решить, сколько данных нужно. Десять восторженных отзывов не доказывают, что продукт работает. Но десять глубоких интервью могут показать, почему люди застревают. Тысяча событий аналитики может быть пустой, если событие плохо связано с поведением. Размер данных сам по себе не делает историю сильной. Сильной её делает связь между вопросом, методом и выводом.

Командам полезно заранее прописывать, какие решения будут приняты по результатам измерения. Например: если меньше половины пользователей завершают настройку, мы пересматриваем онбординг. Если люди читают материалы, но не делают первое действие, ищем препятствие между знанием и поступком. Если поведение меняется, но долгий результат нет, проверяем, правильно ли выбрали целевое поведение. Без таких договорённостей данные часто превращаются в шум, который все трактуют в свою пользу.

Данные почти всегда задевают самолюбие. Кто-то придумал функцию, а её не используют. Кто-то написал сценарий, а люди бросают его на втором шаге. Кто-то защищал гипотезу, а она не подтвердилась. В такие моменты команда может начать спорить с реальностью. Говорить, что пользователи не те, запуск был не вовремя, выборка плохая, надо подождать ещё. Иногда это правда. Но иногда продукт просто не попал.

Зрелая команда относится к этому спокойнее. Не потому, что ей всё равно, а потому что она заранее ждёт исправлений. Изменение поведения - сложная область. Ошибка здесь не позор, если её поймали рано и честно. Позорнее годами поддерживать функцию, которая никому не помогает, потому что её слишком дорого признать лишней.

Измерение для улучшения отличается от измерения для доказательства. Когда мы доказываем эффективность, нам нужны более строгие методы, осторожные формулировки, внешняя проверка, иногда независимые исследователи. Когда улучшаем продукт, нам важнее быстро понять, где проблема и что попробовать. Оба типа работы нужны. Путать их не стоит.

Для улучшения продукта годятся быстрые циклы. Показали прототип пяти людям, увидели, что все неправильно понимают ключевой шаг. Исправили. Запустили пилот на небольшой группе, заметили, что люди не возвращаются после первого пропуска. Добавили мягкий путь восстановления. Посмотрели логи, нашли экран, где пользователи зависают. Упростили. Это не доказывает мировую эффективность, но делает продукт менее глупым.

Иногда качественный разговор важнее графика. Пользователь говорит: «Я перестал заходить, потому что после пропуска серия обнулилась, и мне стало неприятно». В аналитике это было бы просто падение активности. В разговоре появляется причина. Другой говорит: «Я не стал вводить сумму долга, потому что не понял, кто это увидит». Значит, проблема не в мотивации, а в доверии и объяснении приватности.

Доверие к измерению не менее важно, чем доверие к продукту. Если мы собираем данные, человек должен понимать зачем. Особенно в темах здоровья, денег, семьи, психического состояния, работы. Фраза «для улучшения сервиса» слишком широкая. Иногда она звучит как пустая коробка, куда можно сложить что угодно. Лучше говорить конкретнее: эти ответы

помогут подобрать план, эти данные покажут прогресс, эти сведения не увидит работодатель, эти результаты будут анализироваться только в обезличенном виде.

Этика исследования не начинается в университете и не заканчивается подписью в форме согласия. В продуктовой работе тоже надо спрашивать: не ставим ли мы человека в неловкое положение? Не просим ли лишнее? Не используем ли данные способом, которого он не ожидал? Не может ли отчёт навредить ему, если попадёт не туда? Не обещаем ли больше, чем можем доказать?

Если исследование предназначено для публикации или должно добавить знание за пределами конкретного продукта, может понадобиться внешний этический обзор. Если это внутреннее улучшение продукта, формальной процедуры может не быть. Но отсутствие процедуры не освобождает от ответственности. Команда всё равно должна обсудить риски, приватность, согласие, компенсацию, право отказаться и последствия для пользователя.

Особенно опасны исследования, где человек не понимает, что над ним проводят эксперимент. В цифровых продуктах легко менять варианты экранов, тексты, порядок шагов. Проверка двух вариантов кажется безобидной. Иногда она и правда безобидна. Но если тест касается чувствительной информации, давления, страха, финансового выбора или медицинских действий, надо быть гораздо аккуратнее. Не всё, что можно проверить, стоит проверять как рекламный баннер.

Ещё один вопрос - кому принадлежит история результата. Команда может хотеть сильный пример. Маркетинг хочет громкую цифру. Руководство хочет доказательство инвесторам. Но пользователь не сырьё для красивого отчёта. Если его данные помогают рассказывать публичную историю, нужны разрешения, защита, честная интерпретация. Нельзя брать внутренние данные, вырывать самый удачный кусок и продавать его как универсальную правду.

Даже честные данные можно испортить плохой подачей. Например, продукт помог активным пользователям, но большинство не дошло до активного использования. Если сказать только «активные пользователи улучшили результат на двадцать процентов», это может быть формально верно и по сути нечестно. Надо показывать, кто вошёл в анализ, сколько людей выпало, чем они отличались, где продукт не сработал. Хорошая история результата не боится ограничений.

Ограничения не ослабляют доверие, если сказаны прямо. Наоборот. Когда команда пишет: «Мы видим улучшение в группе, которая завершила четыре недели программы, но пока не знаем, как помочь тем, кто уходит в первую неделю», это звучит серьёзнее, чем «наш продукт меняет жизнь». Первая фраза приглашает работать дальше. Вторая просит поверить на слово.

В поведении редко бывает одна финальная оценка. Продукт живёт, аудитория меняется, функции добавляются, контекст сдвигается. То, что работало для первых пользователей, может не работать при масштабировании. То, что давало результат в одной стране, может не подойти в другой. То, что помогало в спокойное время, может развалиться в кризис. Измерение должно быть не событием в конце проекта, а частью его жизни.

Но постоянное измерение не должно превращать продукт в лабораторную клетку. Нельзя бесконечно спрашивать, оценивать, проверять, требовать отметки. Иногда лучший способ сохранить качество данных - меньше мешать человеку. Собирайте то, что действительно нужно. Используйте пассивные данные там, где это этично и понятно. Ставьте вопросы в нужные моменты. Уважайте усталость.

Ещё полезно различать метрики команды и метрики пользователя. Команде нужна статистика. Пользователю нужна обратная связь. Иногда одно можно совместить. Если человек отмечает прогулки, он видит прогресс, а команда видит изменение поведения. Если он вводит давление, он получает понятный график, а исследователи получают данные. Но если пользователь только кормит нашу таблицу и ничего не получает взамен, доверие быстро истончается.

Обратная связь пользователю должна быть осторожной. Данные о прогрессе могут поддерживать, а могут ударить. Если человек сорвался, график не должен превращаться в табло позора. Если ученик ошибся, продукт должен показать, что делать дальше. Если накопления уменьшились из-за непредвиденного расхода, интерфейс не должен вести себя так, будто пользователь морально провалился. Жизнь не всегда укладывается в идеальную линию роста.

Хорошая карта результата учитывает срывы. Поведение меняется неровно. Люди пропускают, возвращаются, пробуют снова, устают, спорят, забывают. Если наша метрика считает первый пропуск концом пути, мы плохо понимаем предмет. Иногда важнейший показатель - не отсутствие сбоев, а способность восстановиться после них. Пользователь пропустил неделю и вернулся. Это может быть более ценно, чем идеальная серия у человека, которому и так легко.

Для многих продуктов стоит отдельно измерять восстановление. Что происходит после пропуска лекарства, тренировки, урока, записи расходов? Продукт ругает, молчит, предлагает начать заново, помогает вернуться без драматизма? Сколько людей возвращается после первого сбоя? После второго? Какие сообщения помогают, а какие раздражают? В реальной жизни устойчивость часто строится именно там.

Когда команда строит карту результата, ей надо не только перечислять метрики, но и проверять связи. Почему мы считаем, что это действие приведёт к этому исходу? На каком исследовании, опыте или здравом смысле основана связь? Где она может не сработать? Какие внешние условия нужны? Если человек будет записывать расходы, но дохода едва хватает на еду, приведёт ли это к накоплениям? Не обязательно. Тогда продукт должен быть честен насчёт своих границ.

Границы продукта - часть истории. Приложение не решит бедность. Напоминание не сделает лекарство доступным. Курс не освободит человеку два часа в день. Тренировка в телефоне не уберёт небезопасный район за окном. Поведенческий дизайн не должен притворяться, что все препятствия живут внутри человека. Иногда проблема в системе, цене, доступе, расписании, культуре, власти. Продукт может помочь, но не обязан выдавать помощь за полное решение.

Если команда признаёт границы, она может лучше выбирать цель. Вместо «мы научим всех копить» - «мы поможем людям с регулярным доходом автоматически откладывать небольшие суммы и меньше снимать их без причины». Вместо «мы победим гипертонию» - «мы поможем пациентам, которым уже назначены лекарства, принимать их регулярнее и обсуждать проблемы с врачом». Уже честнее. Уже измеримо.

Чем точнее целевая группа, тем полезнее измерение. Продукт для всех обычно даёт мутные результаты. Новички и опытные, молодые и пожилые, люди с высоким риском и низким, добровольцы и те, кого заставили работодатель или школа, могут реагировать по-разному. Среднее значение сгладит различия. Команда скажет «эффект умеренный», хотя одним продукт помог сильно, другим никак, третьим навредил.

Сегментация нужна не для того, чтобы найти красивую подгруппу и забыть остальных. Она нужна, чтобы понять, кому мы действительно помогаем и как расширить помощь. Если продукт работает только для людей с высокой исходной мотивацией, это полезно знать. Если он проваливается у тех, кому труднее всего, это ещё важнее. Иногда самый честный результат исследования - признание, что продукт помогает не тем, ради кого его создавали.

После этого начинается взрослая работа. Можно изменить онбординг, добавить поддержку, снизить сложность, пересмотреть канал привлечения, поменять обещание, отказаться от части аудитории или создать отдельный путь для неё. Данные не дают автоматического ответа. Они заставляют задавать более точные вопросы.

Есть ещё одна причина начинать с истории результата. Она помогает команде спорить предметно. Когда дизайнер предлагает убрать длинную анкету, исследователь может сказать: нам нужны эти данные для базовой точки. Тогда разговор становится не «нравится - не нра-

вится», а «какие данные действительно нужны, можно ли собрать их позже, как снизить нагрузку». Когда маркетинг хочет обещать быстрый эффект, продукт может свериться с картой: через сколько времени результат вообще возможен?

Без общей карты каждый защищает свою часть. Маркетинг защищает конверсию. Дизайн защищает простоту. Исследование защищает строгость. Разработка защищает сроки. Бизнес защищает выручку. Пользователь в этом споре иногда исчезает. Карта результата возвращает его на стол: что должно измениться в его жизни и какие решения этому помогают?

Конечно, карта сама по себе ничего не гарантирует. Её можно сделать для галочки, положить в папку и больше не открывать. Можно нарисовать аккуратные стрелки между вещами, которые не связаны. Можно выбрать метрики так, чтобы они всегда выглядели приятно. Инструмент не делает команду честной. Он только даёт честности форму.

Работает он тогда, когда к нему возвращаются. Перед запуском функции: какое поведение она должна изменить? После релиза: изменилось ли? При падении активности: где рвётся цепочка? При подготовке отчёта: не преувеличиваем ли мы? При споре о приоритетах: что ближе к долгому результату? Тогда карта перестаёт быть документом и становится привычкой думать.

В какой-то момент команда может обнаружить, что продукт даёт другой результат, чем ожидалось. Например, приложение для бега не увеличивает скорость, но помогает людям сохранять регулярность. Финансовый сервис не повышает общий объём накоплений, но снижает тревогу и количество импульсивных снятий. Образовательный продукт не ускоряет прохождение курса, но уменьшает число окончательных уходов после ошибок. Это не обязательно плохо. Иногда реальный успех отличается от воображаемого.

Тогда надо решить, менять ли историю результата. Не подгонять задним числом, чтобы выглядеть лучше, а честно пересмотреть понимание ценности. Возможно, команда нашла более важный механизм. Возможно, первоначальная цель была слишком амбициозной. Возможно, продукт помогает на промежуточном этапе, а для долгого результата нужен партнёр, другой канал, человек, услуга. Измерение открывает такие вещи, если не требовать от него только подтверждения.

Самая слабая позиция - измерять только то, что гарантированно приятно. Это бывает незаметно. Команда выбирает метрики, которые почти всегда растут: количество отправленных сообщений, созданных аккаунтов, просмотренных советов. Потом строит вокруг них уверенность. Но пользователь не живёт внутри наших приятных чисел. Если его поведение не изменилось, цифры рано или поздно перестанут защищать продукт.

Сильная позиция - заранее выбрать метрики, которые могут нас расстроить. Завершение первого действия. Возврат после сбоя. Реальная частота поведения. Изменение относительно базовой точки. Долгий результат. Доверие. Жалобы. Отказы. Причины ухода. Эти данные иногда неприятны, зато они полезны. Они не дают команде спрятаться.

В книге о поведении измерение может показаться технической темой. На самом деле это вопрос уважения. Если мы говорим человеку, что поможем, надо иметь способ проверить, помогли ли. Если просим организацию платить за продукт, надо показать не только активность, но и пользу. Если вмешиваемся в чью-то привычку, надо следить за последствиями, в том числе неожиданными. Без измерения дизайн легко превращается в самоуверенность.

Не нужно начинать с идеальной научной машины. Начните с простой будущей истории. Что изменится? У кого? За счёт каких действий? Как мы узнаем, что эти действия случились? Что будет ранним признаком? Что будет долгим результатом? Какие данные нужны до начала? Где мы можем ошибиться? Какие вопросы зададим, если результат не появится?

Эти вопросы не делают работу медленной. Они делают её менее слепой. Иногда они экономят месяцы, потому что команда вовремя понимает: выбранная функция не связана с целевым поведением. Иногда они мешают красивому обещанию, которое нельзя доказать. Иногда

заставляют добавить в продукт сбор данных, без которого потом невозможно рассказать честную историю. Это неприятная, но взрослая польза.

В конце концов, продукт для изменения поведения должен отвечать не только на вопрос «люди им пользуются?». Он должен отвечать на вопрос «что стало иначе?». Если стало иначе только в нашей аналитике, радоваться рано. Если стало иначе в поступках человека, можно идти дальше и спрашивать, стало ли иначе в его жизни. Вот там начинается настоящая история результата.

И лучше написать её до того, как первая кнопка окажется на макете. Не красиво, не окончательно, не для публикации. Для себя. Чтобы каждый следующий спор, экран, текст, исследование и отчёт возвращались к одному простому требованию: мы строим не видимость заботы, а цепочку, которая должна помочь человеку сделать трудное действие и получить от него смысл.

## Выбор, который держит

Человек гораздо охотнее держится за решение, которое считает своим. Даже если решение трудное, скучное, неудобное и поначалу не приносит радости. В этом есть что-то упрямое и очень человеческое. Мы можем спорить с чужим планом, саботировать его, забывать, откладывать, делать вид, что не услышали. Но с собственным выбором сложнее. Он не становится лёгким, зато у него появляется внутренний крючок.

Многие продукты для изменения поведения этот крючок теряют уже в первые минуты. Они встречают пользователя готовой целью, готовым темпом, готовым маршрутом и готовым тоном. Похудейте на столько-то. Пройдите столько-то уроков. Откладывайте столько-то. Делайте это каждый день. Пользователь ещё не успел сказать, зачем он пришёл, а продукт уже принял за него несколько решений.

Иногда это выглядит заботливо. Команда говорит: человек пришёл за помощью, не будем заставлять его думать. Дадим лучший путь. Сократим выбор. Снимем нагрузку. В этом есть здравый смысл. Слишком большой выбор действительно парализует. Но снять нагрузку не значит отобрать право на смысл. Можно помочь человеку выбрать, не превращая его в пассажира, которого молча везут неизвестно куда.

Смысл цели не всегда лежит на поверхности. Когда человек открывает приложение для питания и пишет, что хочет похудеть, это ещё не конец разговора. Скорее начало. Он хочет похудеть, чтобы лучше выглядеть? Чтобы перестать уставать? Чтобы врач отстал? Чтобы не чувствовать себя чужим на семейных фотографиях? Чтобы снова играть в футбол с друзьями? Чтобы доказать бывшему партнёру, что справился? Причины разные. Поведение может быть похожим, но держаться оно будет на разном основании.

Если продукт принимает первый ответ за окончательный, он проектирует для плоского человека. Такой человек хочет «минус пять килограммов», «уровень В1», «подушку безопасности», «меньше тревоги». Настоящий человек хочет не цифру, а жизнь, которая с этой цифрой связана. Он редко формулирует это аккуратно. Иногда сам не знает. Хороший дизайн не обязан вести с ним терапевтическую беседу, но может дать возможность докопаться до причины.

Самый простой способ - спросить «зачем?». Не один раз, а достаточно, чтобы пользователь ушёл от технической цели к личной. Но вопрос должен быть задан без нажима. Есть большая разница между спокойным приглашением и допросом. «Что вы хотите получить от этой программы?» звучит нормально. «Почему вам это по-настоящему важно?» может помочь. «Расскажите о глубинной причине вашей цели» уже пахнет кабинетом с искусственным фикусом и плохой анкетой.

В цифровом продукте тон особенно важен. Экран не видит лица человека и не чувствует, когда ему стало неловко. Поэтому вопросы о смысле надо делать мягкими, короткими, с правом пропустить. Если пользователь не готов объяснять, он не должен чувствовать, что провалил начало. Иногда он вернётся к этому позже, когда продукт уже заслужит доверие. Иногда ему вообще достаточно выбрать из нескольких вариантов. Это тоже нормально.

Выбор цели - первый уровень автономии. Но за ним идут другие уровни: как двигаться, в каком темпе, с какой поддержкой, что показывать другим, когда получать напоминания, какой тип обратной связи лучше помогает. Большая часть этих решений не декоративна. Они определяют, сможет ли человек встроить поведение в свою жизнь.

Декоративный выбор тоже может быть приятен. Цвет темы, аватар, название цели, картинка на фоне. Ничего плохого в этом нет. Иногда маленькая персонализация делает продукт теплее. Но она не заменяет значимого выбора. Если человеку можно выбрать оттенок кнопки,

но нельзя выбрать, будет ли его прогресс виден коллегам, продукт поддерживает не автономию, а видимость автономии.

В темах поведения видимость автономии особенно раздражает. Человек быстро чувствует, когда ему дали игрушечный руль. Он крутит его, а машина всё равно едет по заранее заданной дороге. Продукт спрашивает предпочтения, но потом игнорирует их. Предлагает выбрать цель, но расчёт всё равно строит по своей норме. Спрашивает, когда удобно заниматься, но шлёт напоминания по общему расписанию. Это хуже, чем вообще не спрашивать.

Если вы попросили пользователя о выборе, будьте готовы этот выбор уважать. Иначе вопрос становится ловушкой. Пользователь тратит внимание, раскрывает что-то о себе, а продукт показывает, что это никому не было нужно. Доверие в таких мелочах уходит тихо. Не обязательно будет гневный отзыв. Человек просто закроет приложение и перестанет возвращаться.

Автономия не означает, что дизайнеру всё равно, что выберет пользователь. В этом и есть трудность. Команда почти всегда хочет определённого исхода. Она хочет, чтобы человек подписался, завершил настройку, выбрал полезную цель, согласился на план, пришёл завтра, не отменил напоминания, купил полную версию, изменил поведение. И всё же дизайн, который уважает автономию, должен оставить место для отказа, задержки, другого пути.

Это страшно. Кажется, что если дать человеку выход, он уйдёт. Иногда уйдёт. Но если выхода нет, он может остаться на один шаг дольше и уйти навсегда, уже раздражённым. В продуктах для поведения долгие отношения дороже краткого принуждения. Нам не нужен человек, который нажал нужную кнопку, потому что другой не было. Нам нужен человек, который понимает, на что согласился и почему готов попробовать.

Хороший пример значимого выбора - приватность. Один пользователь хочет делиться успехом, потому что ему нужна поддержка. Другой боится публичности и не хочет, чтобы даже близкие знали о его попытке. Третий готов показывать часть данных врачу, но не работодателю. Четвёртый хочет анонимное сообщество, где никто не знает его имени. Если продукт по умолчанию превращает поведение в публичное соревнование, он помогает только тем, кому такое подходит.

Социальные функции часто проектируют слишком бодро. Команда думает: поддержка повышает вовлечение, добавим ленту, комментарии и рейтинг. Но поддержка не равна публичности. Иногда поддержка - это возможность написать одному человеку. Иногда - тихий доступ к опыту других без необходимости отвечать. Иногда - профессиональная обратная связь. Иногда - право ничего не показывать. Значимый выбор здесь может быть решающим.

Ещё одна область - стиль поощрения. Одному человеку помогают конкретные подсказки: что сделать дальше, где ошибка, как исправить. Другому нужно больше признания усилий. Третьего раздражают мотивационные фразы, особенно если он устал и чувствует себя неудачником. Четвёртый хочет жёсткий режим, но только если сам его выбрал. Продукт, который разговаривает со всеми одним голосом, неизбежно промахивается.

При этом нельзя спрашивать пользователя обо всём подряд. Избыточный выбор утомляет. На старте у человека часто мало сил, мало знаний и много сомнений. Если сразу предложить выбрать метод, темп, формат отчёта, стиль поддержки, степень публичности, частоту сообщений, тип цели и визуальную тему, он может решить, что старая привычка была проще. Выбор должен появляться там, где он помогает, а не там, где команда не хочет принимать решение.

Здесь полезен принцип ограниченной свободы. Дайте человеку несколько разумных вариантов и объясните разницу человеческим языком. Не двадцать программ тренировок, а три пути: мягкий старт, обычный режим, интенсивный режим. Не абстрактные настройки уведомлений, а понятные варианты: утром перед работой, вечером после ужина, только если вы пропустили действие. Не список из сорока целей, а группы, в которых легко узнать себя.

Ограничение выбора не враг автономии, если оно честно. Врач не должен предлагать пациенту все лекарства мира. Преподаватель не должен просить новичка самому собрать учебную программу из сотни тем. Финансовый сервис не должен делать вид, что любая стратегия одинаково подходит человеку с долгами и человеку с устойчивым доходом. Профессиональная работа как раз в том, чтобы отфильтровать неподходящее и оставить выбор, который имеет смысл.

Человек охотнее выбирает, когда понимает последствия. Поэтому прозрачность - часть автономии. Если программа требует ежедневной практики, надо сказать это до того, как пользователь вложил время и данные. Если путь будет трудным, не надо продавать его как лёгкую прогулку. Если ради результата нужно изменить питание, двигаться, вести записи и терпеть неприятные недели, лучше назвать это заранее.

Люди готовы соглашаться на неприятные вещи, если верят, что они ведут к значимой цели. Они стоят на весах, хотя цифра может испортить утро. Они считают расходы, хотя это неприятно. Они идут на обследование, хотя боятся результата. Они решают скучные упражнения, потому что хотят говорить на другом языке. Проблема начинается не с трудности, а с обмана насчёт трудности.

Слишком сладкое обещание разрушает отношения. Продукт говорит: один простой шаг. Пользователь проходит регистрацию, вводит данные, платит, нажимает последнюю кнопку и узнаёт, что впереди месяцы работы. Формально команда может сказать: мы же не ввали, мы просто не раскрыли все детали. Но для пользователя это выглядит как подмена. Его согласие было неполным.

Честный онбординг может быть короче, чем кажется. Не надо пугать человека длинным договором с жизнью. Достаточно показать основные шаги, примерную нагрузку, роль пользователя и границы продукта. «Мы поможем вам составить план и напоминать о действиях, но результат зависит от регулярной практики. В первые две недели вам понадобится около десяти минут в день». Это не убивает мотивацию. Это делает выбор взрослым.

Иногда команда боится, что честность снизит конверсию. Возможно, снизит. Но конверсия в старт не равна успеху. Если сто человек начали из-за преувеличенного обещания и девятью ушли с раздражением, это не победа. Если сорок начали с ясным ожиданием и двадцать дошли до реального действия, продукт может быть здоровее, даже если верх воронки выглядит скромнее.

В поведении особенно ценны люди, которые выбрали осознанно. Они меньше удивляются трудности, лучше понимают роль продукта, чаще связывают усилия со своей целью. Это не делает их железными. Они тоже устанут, пропустят, разозлятся, забудут. Но у них есть больше шансов вернуться, потому что они помнят, зачем вообще вошли в эту историю.

Отдельный вопрос - внешнее давление. Не все пользователи приходят добровольно. Кто-то получил доступ к программе от работодателя. Кто-то пришёл по совету врача. Кто-то пользуется образовательной платформой, потому что так решил университет. Кто-то скачал финансовое приложение после разговора с партнёром. Внешний толчок сам по себе не плох. Он может привести человека к полезному инструменту. Но дальше продукту надо помочь ему найти собственный смысл, иначе всё будет держаться на чужом голосе.

Если человек пришёл потому, что «надо», можно работать с этим прямо. Не стыдить, не делать вид, что он горит желанием. Спросить, что могло бы быть полезно лично ему. Дать выбор маленькой цели. Показать, какие части программы можно настроить. Позволить начать с менее угрожающего шага. Иногда автономия появляется не на входе, а в процессе, когда человек впервые чувствует, что это дело может быть его, а не только навязанным.

Слово «надо» часто выдаёт слабую мотивацию. «Мне надо похудеть». «Мне надо накопить». «Мне надо выучить английский». За ним может стоять врач, начальник, мода, тревога, сравнение с другими. Задача продукта не в том, чтобы объявить такую мотивацию неправиль-

ной. Задача - дать человеку шанс превратить её в более личную. «Мне надо» может постепенно стать «я хочу уметь», «я хочу не зависеть», «мне будет легче жить».

Для этого полезны вопросы о ценностях, но не в высоком стиле. Людям не всегда удобно говорить о ценностях. Гораздо проще спросить о конкретной ситуации: «Что вы хотите делать легче через три месяца?», «В какой момент вы поймёте, что это было не зря?», «Кому, кроме вас, станет лучше, если вы справитесь?», «От чего вы устали больше всего?» Такие вопросы выводят к смыслу через жизнь, а не через красивые слова.

Один человек хочет начать бегать не потому, что любит спорт, а потому что устал чувствовать себя старше своих лет. Другой хочет привести расходы в порядок, потому что ненавидит просить деньги в конце месяца. Третий учит язык, чтобы не молчать на встречах. Четвёртый работает со сном, потому что боится сорваться на ребёнка. Здесь уже есть материал для мотивации. Не лозунг, а конкретная боль и конкретное желаемое изменение.

Продукт может возвращать пользователя к этому смыслу в трудные моменты. Не каждый день и не банально. Если человек сам написал причину, её можно показать, когда он собирается бросить, пропускает шаг или выбирает новый план. Но с этим надо обращаться аккуратно. Личная причина не должна превращаться в манипулятивную дубинку. «Вы же обещали быть хорошим отцом» - плохой текст. «Вы писали, что хотите больше сил вечером. Хотите выбрать короткую прогулку сегодня?» - уже лучше.

Смысл, который человек дал продукту, остаётся его собственностью. Нельзя использовать его против человека. Нельзя пристыжать его его же словами. Нельзя превращать открытый ответ в рекламный сегмент. Если продукт просит о личном, он берёт на себя долг вести себя прилично.

Иногда лучший способ поддержать автономию - позволить человеку отказаться от конкретного шага. Не от всей цели, а от одного действия. Программа предлагает социальный челлендж. Пользователь не хочет. Пусть выберет личный режим. Продукт предлагает ежедневные уведомления. Пользователь отключает. Может быть, ему подойдёт еженедельный обзор. Курс предлагает тест на время. Человек тревожится. Дайте тренировочный режим. Отказ не всегда означает отсутствие мотивации. Часто он означает неподходящий формат.

## **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.