

18+

Николай Атаманенко

СИТО ДЛЯ ИДЕЙ

КАК ОТСЕИВАТЬ ШУМ
И ОСТАВЛЯТЬ СУТЬ



Николай Атаманенко
**Сито для идей. Как отсеивать
шум и оставлять суть**

<https://litres.ru/74253219>

ISBN 9785007055222

Аннотация

Мы тонем в идеях и концепциях. Но порой у нас нет инструмента, чтобы отличить зерно от плевел. Эта книга для восстановления нашей способности судить о качестве идей. «Сито для идей» — это 9 фильтров, через которые нужно пропустить любую концепцию, прежде чем внедрять, инвестировать или верить в нее. Для руководителей, аналитиков, инвесторов — и для всех, кто устал от красивых слов без смысла.

Содержание

Введение	6
ЧАСТЬ 1. ДЕВЯТЬ ФИЛЬТРОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ КОНЦЕПЦИЙ	15
Глава 1. Фильтр №1 «Пустота»	19
1.1 Суть фильтра	19
1.2 Критерии	20
1.3 Признаки пустой концепции	21
1.4 Разбор примера	23
1.5 Упражнение	24
Глава 2. Фильтр №2 «Обобщение»	27
2.1 Суть фильтра	27
2.2 Критерии	28
2.3 Признаки ложного обобщения	29
2.4 Разбор примера	30
2.5 Упражнение	32
Глава 3. Фильтр №3 «Проверяемость»	35
3.1 Суть фильтра	35
3.2 Критерии	36
3.3 Признаки непроверяемости	37
3.4 Разбор примера	39
3.5 Упражнение	41
Глава 4. Фильтр №4 «Тривиальность»	44
4.1 Суть фильтра	44

4.2 Критерии	45
4.3 Признаки тривиальности	47
4.4 Разбор примера	48
4.5 Упражнение	49
Глава 5. Фильтр №5 «Противоречивость»	53
5.1 Суть фильтра	53
5.2 Критерии	54
5.3 Признаки противоречивости	55
5.4 Разбор примера	57
5.5 Упражнение	58
Глава 6. Фильтр №6 «Применимость»	62
6.1 Суть фильтра	62
6.2 Критерии	63
6.3 Признаки неприменимости	65
6.4 Разбор примера	66
6.5 Упражнение	68
Глава 7. Фильтр №7 «Полезность»	71
7.1 Суть фильтра	71
7.2 Критерии	72
7.3 Признаки бесполезной полезности	74
7.4 Разбор примера	75
7.5 Упражнение	77
Глава 8. Фильтр №8 «Устарелость»	80
8.1 Суть фильтра	80
8.2 Критерии	81
Конец ознакомительного фрагмента.	83

Сито для идей Как отсеивать шум и оставлять суть

Николай Атаманенко

© Николай Атаманенко, 2026

ISBN 978-5-0070-5522-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Почему идей слишком много, а работающих — слишком мало

1. Что происходит

Каждый день вы слышите слова вроде «синергия», «трансформация», «клиентоцентричность», «прорывные инновации», «устойчивое развитие». Их произносят на совещаниях, пишут в стратегиях, упаковывают в книги и презентации. Авторы этих слов, как правило, выглядят уверенными. Слушатели — занятыми. И те и другие избегают одного и того же вопроса: «Что конкретно вы предлагаете делать завтра в 10:00?»

Проблема не в том, что идей мало. Проблема в том, что их слишком много, и большинство из них — шум. Не обязательно ложный. Чаще — пустой.

Шум — это не отсутствие информации. Шум — это избыток сигналов, в котором невозможно выделить полезный. Концепции, которые вы слышите, могут быть красивыми, логичными, вдохновляющими. Но если вы не можете перевести их в действие, если они не меняют ваши решения, если их невозможно проверить — это шум, как бы умно он ни звучал.

Мы привыкли считать, что для работы с идеями нужны

два навыка: креативность и критическое мышление. Креативность помогает генерировать. Критическое мышление — сомневаться. Но между этими полюсами есть третий навык, который тренируют редко: навык отбора. Не сомнение ради сомнения и не вера в красивое. А методичное просеивание, которое оставляет суть и отбрасывает пустоту.

Этому навыку и посвящена книга.

2. Четыре типа концепций

Любая концепция, с которой вы сталкиваетесь, попадает в одну из четырёх зон. Чтобы это увидеть, нужна простейшая система координат — матрица.

Возьмите два вопроса.

Первый вопрос: **Насколько легко понять суть концепции?** От «понятно без подготовки» до «требуются специальные знания и термины». Это ось «Простота понимания».

Второй вопрос: **Можно ли на основе концепции действовать?** От «понятно, что конкретно делать» до «действия не следуют». Это ось «Применимость».

Пересечение этих осей даёт четыре квадрата.



Рисунок 1. Квадрант концепций

Первый квадрат: Инструменты. Понятно сразу, действовать можно немедленно. Метод Pomodoro — вы заводите таймер на 25 минут и работаете. Чек-лист в операционной — делаешь шаги по порядку. Это самый ценный тип концепций. Их мало. Книга научит вас не только распознавать их,

но и переводить сюда концепции из других квадратов.

Второй квадрат: Аксиомы. Понятно, но не ясно, что делать. «Клиенты хотят решать свои проблемы» — верно, но инструкции не прилагается. Это не недостаток. Аксиомы — сырьё. Они становятся инструментами, когда вы сами превращаете их в процедуру. Но если вы принимаете аксиому за готовое решение и останавливаетесь — вы пополнили свой словарный запас, но не арсенал.

Третий квадрат: Чёрные ящики. Сложны для понимания, но работают. Алгоритмы машинного обучения, некоторые разделы управления рисками, новейшие операционные методологии. Вы можете применять их, следуя инструкции, но не понимая внутреннего устройства. Это опасно: в нештатной ситуации чёрный ящик не подскажет, что делать. Вы зависите от его создателей. Цель работы с чёрными ящиками — со временем вскрыть их или, по крайней мере, знать их границы.

Четвёртый квадрат: Концептуальный шум. Сложно понять, невозможно применить. Именно здесь обитает большинство идей, претендующих на ваше внимание. Их названия часто оканчиваются на «-ция» или «-ность». Они объясняют всё задним числом, но не предсказывают ничего вперёд. Они не требуют действия, но требуют веры. Задача этой книги — дать вам сито, которое улавливает шум до того, как вы потратите на него время, деньги или репутацию.

Разумеется, границы между квадратами не всегда жёст-

кие. Одна и та же концепция в разных условиях может смещаться. Но само усилие по определению координат уже продвигает вас в понимании.

3. Калибровка интуиции

Прежде чем получить инструмент, стоит зафиксировать точку отсчёта. Сейчас, без подготовки, на основе вашей текущей интуиции, оцените три концепции. Они взяты из реального обихода — вы наверняка с ними сталкивались.

Концепция А. OKR (Цели и ключевые результаты, от англ. «Objectives and Key Results»). Метод управления, при котором компания или команда ставит амбициозные цели и привязывает к ним измеримые ключевые результаты.

Концепция Б. «Быть в потоке». Состояние полной включённости в деятельность, когда человек теряет счёт времени и работает с максимальной продуктивностью и удовлетворением.

Концепция В. Эмоциональный интеллект. Способность распознавать свои и чужие эмоции, управлять ими и использовать для решения задач.

Задание: по каждой из трёх концепций ответьте для себя на один вопрос — **готовы ли вы внедрить её в свою работу или принять как руководство к действию?** Ответ может быть «да», «нет» или «не уверен». Запишите или запомните свои ответы.

В конце книги вы вернётесь к этим трём концепциям. У

вас будет та же информация о них, но инструмент оценки изменится. Сравнение первоначальной и итоговой оценки — самый честный способ измерить, что дала вам эта книга.

Мы не будем сейчас разбирать эти концепции. Оставим их до финала.

4. Что такое сито и как оно устроено

Сито — это набор из девяти фильтров. Каждый фильтр проверяет концепцию на один конкретный тип дефекта. Не на «плохая / хорошая», а на наличие или отсутствие определённого изъяна.

Вот эти фильтры:

— **Пустота.** Есть ли за словами конкретное содержание или только красивая упаковка?

— **Обобщение.** Не претендует ли концепция на универсальность там, где должны быть указаны границы?

— **Проверяемость.** Можно ли в принципе доказать, что концепция ошибочна? Если нельзя — она вне зоны рациональной работы.

— **Тривиальность.** Не сообщает ли концепция то, что и так всем известно?

— **Противоречивость.** Не конфликтует ли она сама с собой или с фактами, которые вы уже признаёте?

— **Применимость.** Даёт ли она указание, что делать, или оставляет вас с общим ощущением?

— **Полезность.** Стоит ли результат затрат на внедрение?

— **Устарелость.** Не потеряла ли концепция силу из-за

изменившихся условий?

— **Этика.** Кто заплатит за внедрение и не молчит ли автор об этих последствиях?

Каждому фильтру посвящена отдельная глава в первой части книги. Вы увидите критерии, по которым фильтр выносит вердикт, типичные признаки дефекта, примеры и упражнения.

Важно: сито не про творчество. Оно не оценивает новизну, оригинальность или вдохновляющую силу идеи. Оно про другое: можно ли эту идею запустить в работу без вреда для дела. Творец может и должен нарушать правила, но тот, кто выбирает, какую идею взять в проект, в команду, в компанию — обязан быть придирчивым.

Сито не убивает идеи. Оно заставляет их созревать. Пустая концепция, пропущенная через фильтры, не становится гениальной. Но идея, в которой есть зерно, после проверки обрастает конкретикой и границами — и становится применимой.

5. Как пользоваться книгой

Книга построена как тренажёр. Это значит, что чтения недостаточно. Вы будете выполнять упражнения и сравнивать свои результаты с авторским разбором.

Маршрут по умолчанию — последовательный. Часть 1 (фильтры по отдельности), затем Часть 2 (сквозная проверка трёх концепций, чтобы увидеть, как фильтры ра-

ботають в связке). Далее Часть 3 — быстрая проверка: минимальный набор из трёх фильтров для ежедневных решений. Потом основная практика — Часть 4, тренажёр на 25 реальных концепциях. И наконец Часть 5 — как создавать собственные концепции, которые пройдут сито.

Можно идти иначе. Если вы уже узнали фильтры из Части 1 и хотите сразу применить их к своему рабочему контексту — переходите к Части 3 (быстрая проверка) и Части 4 (тренажёр). Если ваша задача — создавать, а не оценивать — начните с Части 5, но возвращайтесь к фильтрам, когда потребуется уточнить критерий.

В любой момент помните правило эскалации. Для повседневного решения достаточно трёх фильтров: пустоты, обобщения, применимости. Если концепция их проходит — она достойна внимания. Но если ставки высоки — бюджет, стратегия, люди — включайте полный набор из девяти. Книга даст вам оба варианта и критерии перехода между ними.

Упражнения — ядро. Без них вы получите интересное знание. С ними — навык. Разница принципиальна. Навык не требует вспоминать теорию в момент оценки — рука сама тянется к фильтру. Именно на это рассчитана Часть 4 с 25 концепциями разных жанров. Вы встретите и методичный прогон, и диалоги, вскрывающие пустоту, и разбор реальных провалов, и столкновение противоположных концепций. Это сделано сознательно: монотонность снижает обучаемость, разнообразие форматов её удерживает.

Что вам понадобится. Карандаш или возможность делать заметки. Вы будете возвращаться к своим записям. В конце книги есть приложения: одностраничная карта фильтров, чек-лист на 15 минут, таблица выбора фильтров под задачу и шаблон паспорта концепции. Пользуйтесь ими по мере необходимости, но не забегайте вперёд раньше времени — каждое приложение опирается на материал, который вы освоите по ходу.

Остальное — в тексте. Приступайте.

Николай Атаманенко, г. Белгород, 2026 г.

ЧАСТЬ 1. ДЕВЯТЬ ФИЛЬТРОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ КОНЦЕПЦИЙ

Во Введении вы получили карту местности: четыре квадрата — инструменты, аксиомы, чёрные ящики и концептуальный шум, — по которым можно рассортировать любые идеи, претендующие на ваше внимание. Это была первичная сортировка: вы отделили то, что можно применить сразу, от того, что требует доработки, и от того, что, скорее всего, является шумом.

Теперь нам нужен следующий инструмент — не для сортировки квадрантов, а для проверки качества самой концепции. Для ответа на вопрос: «Даже если идея выглядит как инструмент или хотя бы как аксиома, нет ли в ней скрытых дефектов, которые помешают ей работать?»

Этим инструментом и будут девять фильтров. Каждый фильтр — это не просто вопрос. Это процедура проверки на конкретный тип изъяна. Изъян может быть фатальным, а может быть допустимым в одних обстоятельствах и неприемлемым в других. Фильтр не выносит приговор «годен / не годен». Он сообщает: «Концепция не прошла проверку по такому-то параметру». Что с этим делать — решать вам. Иногда достаточно осознать ограничение и действовать с поправкой на него. Иногда — отказаться.

Девять фильтров закрывают девять типовых слабостей, которые встречаются в идеях независимо от их происхождения: от дорогих консалтинговых методологий до бесплатных советов из интернета. Пустота. Ложная универсальность. Непроверяемость. Тривиальность. Внутренняя противоречивость. Неприменимость. Бесполезность. Устарелость. Этическая слепота.

Каждая глава этой части устроена одинаково. Сначала вы узнаете, какой именно дефект ищет фильтр и почему он опасен. Затем получаете критерии — вопросы, ответы на которые определяют, проходит концепция проверку или нет. Дальше — признаки, по которым дефект можно заметить без полного анализа: речевые маркеры, логические паттерны, характерные фразы, которые должны настораживать. После теории — живой пример концепции, которая на этом фильтре провалилась, и разбор причин. В конце главы — упражнение. Вы сделаете его сами и сверитесь с разбором.

Такое устройство глав — не случайность. Критерии дают вам процедуру. Признаки — скорость. Пример — калибровку. Упражнение — навык. После Части 1 вы не просто будете знать фильтры, а сможете применять их по отдельности.

Но это лишь первый этап. По отдельности фильтры полезны. Вместе они дают картину. Представьте: концепция проходит фильтр пустоты — у неё есть содержание. Проходит фильтр обобщения — она честна со своими границами. Но проваливается на фильтре применимости — вы не знаете,

что делать. Или наоборот: применима, полезна, но этически разрушительна при масштабировании. Одиночный фильтр скажет «нормально». Система скажет: «Осторожно. Работает, но есть последствия». Эту связку мы отработаем в Части 2.

Правило одного внедрения. Не пытайтесь освоить все девять фильтров за один присест. Каждый из них заслуживает отдельной тренировки. Прочитали главу — в течение дня применили фильтр к любой концепции, которая встретится вам в работе или чтении. Сделали упражнение. Только затем — следующая глава.

Ваша позиция. При работе с фильтрами вы не судья, вы диагност. Судья выносит приговор. Диагност ищет причину неисправности. Концепция, которая не прошла фильтр пустоты, не обязательно бесполезна. Она может быть недораскрыта автором. Возможно, содержание в ней есть, но оно спрятано под слоем модных слов. Ваша задача — зафиксировать, на каком именно уровне концепция дала сбой. Дальнейшее — решать вам: вы можете отложить её, потребовать от автора уточнений или доработать самостоятельно.

Что взять с собой. На время чтения Части 1 держите под рукой одну реальную концепцию из вашей рабочей жизни. Не из книги — из вашего контекста. Ту, которую вам предлагают внедрить, или ту, которую вы сами продвигаете. По мере прохождения фильтров испытывайте её каждым из них. К концу Части 1 у вас будет не просто знание девяти

процедур — у вас будет собственный кейс, проверенный по девяти параметрам. Это намного ценнее.

Начинаем с первого фильтра — фильтра пустоты. Он идёт первым не случайно: если концепция пуста, остальные фильтры применять не к чему.

Глава 1. Фильтр №1 «Пустота»

Проверка на содержательность

1.1 Суть фильтра

Это первый фильтр, через который должна пройти любая концепция. Причина проста: если концепция пуста, проверять остальное не имеет смысла. Вы не можете оценить применимость или полезность того, чего нет.

Фильтр пустоты проверяет, стоит ли за словами что-то конкретное. Не истина ли это, не полезна ли, не нова ли — а есть ли там вообще что-то, с чем можно работать.

Пустая концепция — это не ложная концепция. Ложную можно опровергнуть фактами. Пустую опровергнуть нельзя, потому что опровергать нечего. Она устроена так, что производит впечатление осмысленности, не неся смысла.

Опасность пустоты в том, что она маскируется под сложность. Человек слышит незнакомое сочетание слов, предполагает, что за ним стоит нечто важное, и либо принимает на веру, либо стесняется спросить. Авторы пустых концепций, осознанно или нет, опираются именно на это.

Задача фильтра — отделить наличие содержания от его имитации.

1.2 Критерии

Пропустите концепцию через три вопроса. Если на любой из них вы не можете ответить утвердительно — фильтр сигнализирует о пустоте.

Критерий 1. Можно ли привести конкретный пример того, о чём идёт речь?

Конкретный пример — это ситуация, событие или объект, который можно наблюдать. Не аналогия, не метафора, не ещё одно определение — а случай из реальности, на который концепция указывает.

Если автор говорит «синергия», спросите: «Покажите случай синергии». Если он говорит «трансформационное лидерство» — «Опишите поведение лидера, которое вы называете трансформационным, в конкретной ситуации». Если в ответ вы получаете новый набор слов, а не пример — перед вами признак пустоты.

Критерий 2. Можно ли измерить или зафиксировать явление?

Измерение не обязательно означает цифру. Зафиксировать — значит указать способ, которым независимый наблюдатель может установить: явление есть или его нет. Это может быть чек-лист, протокол наблюдения, шкала, факт наличия документа. Главное — чтобы два человека, пользуясь этим способом, пришли к одинаковому выводу.

Если концепция утверждает, что нечто существует, но не предлагает способа это зафиксировать — она не содержит утверждения о реальности. Она содержит слова.

Критерий 3. Исчезнет ли концепция, если убрать модные слова?

Проведите мысленный эксперимент. Возьмите формулировку концепции и вычеркните из неё все оценочные прилагательные и модные термины: «инновационный», «прорывной», «синергетический», «трансформационный», «уникальный», «холистический». Затем замените все абстрактные существительные с суффиксами «-ция», «-ность» на вопросы «что именно происходит?» или «кто что делает?».

Если после этой процедуры от концепции остаётся внятное утверждение, которое можно проверить или применить, — фильтр пройден. Если остаётся тишина или бессмыслица — концепция пуста.

1.3 Признаки пустой концепции

Некоторые сигналы позволяют заподозрить пустоту до полной проверки. Это не приговор, но повод включить фильтр на полную мощность.

Признак 1. Замена конкретики прилагательными. Когда вас просят объяснить, что именно вы предлагаете, и вы отвечаете «инновационный подход», «современное решение», «эффективная стратегия» — вы не сообщили ничего.

Прилагательное украшает отсутствующее существительное.

Признак 2. Отсутствие операционализации. Операционализация — процедурный ответ на вопрос «как именно?». Пустая концепция избегает этого ответа. Она сообщает *что* должно быть (синергия), но не *как* это сделать или *как* узнать, что оно есть.

Признак 3. Работает на любом материале. Если концепцию можно с одинаковым успехом применить к бизнесу, воспитанию детей, отношениям, здоровью, политике и при этом нигде не указаны границы или специфика — скорее всего, она пуста. Содержательная идея оставляет след. Она что-то объясняет лучше в одной области и хуже в другой. Универсальная применимость без спецификации — признак пустоты.

Признак 4. Круговое определение. Термин определяется через сам себя, слегка переформулированный. «Синергия — это синергетический эффект взаимодействия». «Трансформация — это процесс глубинной трансформации». Внешне выглядит как определение, по существу — повтор.

Признак 5. Защита через усложнение. На вопрос «что это значит?» автор отвечает ещё более сложными словами. На повторный вопрос обижается или обвиняет слушателя в недостаточной подготовленности. Содержательная концепция может быть сложна, но её автор способен упростить объяснение до уровня примера. Если нет — либо он

не понимает свою концепцию, либо её нет.

1.4 Разбор примера

Возьмём концепцию, которая часто встречается в стратегических документах: **«Холистическая клиентоцентричная трансформация бизнеса»**.

Проведём её через три критерия фильтра пустоты.

Критерий 1. Можно ли привести конкретный пример? Попросите трёх человек, употребляющих эту фразу, описать конкретную ситуацию, в которой компания осуществила или не осуществила «холистическую клиентоцентричную трансформацию». С высокой вероятностью вы получите три разных описания, каждое из которых будет соответствовать взглядам говорящего, а не содержанию концепции. Нет устойчивого класса явлений, на который указывают эти слова.

Критерий 2. Можно ли измерить или зафиксировать? Представьте, что вы заходите в компанию и хотите определить, произошла ли в ней холистическая клиентоцентричная трансформация. Что вы будете искать? Определение не даёт перечня наблюдаемых признаков. «Клиентоцентричность» не операционализирована. «Холистическая» — оценочное прилагательное. «Трансформация» указывает на изменение, но не говорит, какое.

Критерий 3. Убираем модные слова. «Холистиче-

ская» — убираем. «Клиентоцентричная» — заменяем на «ориентированная на клиента». «Трансформация бизнеса» — заменяем на «изменение в компании». Остаётся: «Изменение в компании, ориентированное на клиента». Это уже ближе к содержанию, но теперь это тривиальная аксиома, а не концепция: любое изменение в компании может быть ориентировано на клиента. Вопрос «как именно?» остаётся без ответа.

Вердикт по фильтру пустоты: концепция пуста. Это не значит, что изменение компании в интересах клиента — плохая идея. Это значит, что данная формулировка не содержит указаний, что именно делать. Она — украшение, а не инструмент.

1.5 Упражнение

Возьмите три «умных» текста из вашего рабочего окружения. Это могут быть: корпоративная стратегия, презентация консультанта, статья о менеджменте, описание методологии, пост признанного эксперта.

По каждому тексту выполните следующее:

- Выпишите все оценочные прилагательные и модные существительные (см. признаки выше).
- Вычеркните их и прочитайте текст заново.
- Оцените, сколько содержания осталось. Если текст потерял смысл — он был носителем пустоты. Если сохранил

внятное сообщение — он прошёл проверку.

— Для того сообщения, которое сохранилось, сформулируйте: что конкретно предлагается делать?

На что обратить внимание. Многие тексты содержат смесь содержательных утверждений и пустых украшений. Это нормально. Задача — научиться разделять их, а не объявлять весь текст пустым. Сам вопрос «что осталось после удаления украшений?» тренирует навык различения.

Разбор упражнения

Сравните свой результат с этими ориентирами. Не обязательно дословное совпадение — важно направление мысли.

Хороший признак: в тексте остались глаголы действия и конкретные объекты. «Проводить интервью с клиентами раз в квартал» — содержание. «Обеспечить синергию клиентского опыта» — пустота.

Хороший признак: вы можете после вычёркивания пересказать суть в одном предложении, не используя удалённых слов.

Типичная трудность: некоторые слова находятся в серой зоне. «Эффективность» может быть пустой, а может отсылать к конкретному показателю (скорость, стоимость, брак). Если из контекста не ясно, к какому показателю, — это пустота. Если показатель указан — это содержание.

Типичная трудность: после вычёркивания вы можете обнаружить, что весь текст сводится к банальности «надо работать лучше». Это не пустота, а тривиальность — ей по-

свящён четвёртый фильтр. Пока зафиксируйте результат как «текст не пуст, но беден содержанием».

Закончив упражнение, переходите к следующему фильтру. Но в течение дня продолжайте замечать прилагательные-украшения. Через несколько дней это станет автоматическим.

Глава 2. Фильтр №2 «Обобщение»

Проверка на ложную универсальность

2.1 Суть фильтра

Некоторые концепции утверждают больше, чем могут. Не в том смысле, что они ложны, а в том, что они претендуют на универсальность там, где должны быть указаны границы.

Ложное обобщение — это не ошибка в логике, а ошибка в масштабе. Концепция может прекрасно работать в одном контексте, но её автор распространяет выводы на все контексты без проверки. Или — что ещё опаснее — вообще не указывает контекст, оставляя впечатление, что речь идёт о чём-то универсальном.

Фильтр обобщения проверяет, честно ли концепция очерчивает свою территорию. Рабочая концепция говорит: «Это верно при таких-то условиях и перестаёт работать при таких-то». Пустая или недоработанная говорит: «Это верно всегда» — или, что тоньше, просто умалчивает об ограничениях.

Опасность ложного обобщения в том, что оно соблазняет. Универсальное правило не требует думать. Оно обещает

экономии усилий: один раз выучил — применяешь везде. И именно в этом месте «применяешь везде» концепция и начинает разрушать результаты. То, что работало на стартапе, убивает завод. То, что работало на растущем рынке, уничтожает компанию на падающем.

Задача фильтра — найти границу, за которой концепция перестаёт работать, и проверить, признаёт ли автор существование такой границы.

2.2 Критерии

Три вопроса. Если на первые два вы не находите ответа, а на третий — ответа нет у автора, фильтр сигнализирует о дефекте.

Критерий 1. При каких условиях концепция перестаёт работать?

Это главный вопрос фильтра обобщения. Возьмите концепцию и задайте его себе. Не «может ли она не работать» (может всё), а «при каком конкретном изменении условий она даст сбой».

Если вы не можете придумать ни одного набора условий, при которых концепция теряет силу, — либо она тривиальна (об этом фильтр 4), либо вы имеете дело с ложным обобщением. Работающие концепции всегда имеют границы. Их отсутствие — не признак мощи, а признак недораскрытости.

Критерий 2. Есть ли контрпримеры?

Контрпример — это реальная ситуация, в которой предсказание концепции не сбылось или её применение дало отрицательный результат. В отличие от условий неприменимости, которые вы конструируете мысленно, контрпримеры вы ищете в действительности.

Один контрпример не обязательно убивает концепцию. Он может указывать на границу, которую автор не описал. Но если контрпримеры накапливаются, а автор продолжает утверждать универсальность — перед вами ложное обобщение.

Критерий 3. Автор честно указал ограничения или обещает «работает всегда»?

Это проверка авторской позиции. Откройте текст, в котором изложена концепция. Найдите раздел «ограничения», «допущения», «когда это не работает». Если такого раздела нет, а есть фразы «универсальный метод», «работает всегда», «в любом бизнесе», «в любой ситуации» — концепция не прошла фильтр обобщения, даже если границы в принципе существуют. Автор не счёл нужным их показать, а значит, переложил риск их обнаружения на вас.

2.3 Признаки ложного обобщения

Некоторые сигналы позволяют заподозрить ложное обобщение до полной проверки.

Признак 1. Абсолютные наречия. «Всегда», «нико-

гда», «в любом случае», «без исключений», «везде», «для всех». В реальном мире абсолюты редки. Если концепция пользуется ими как обычным словом — вероятно, она не прошла проверку границами.

Признак 2. Отсутствие раздела ограничений. Автор, который проверил свою концепцию на границы, склонен сообщить о них. Тот, кто не проверил или намеренно скрывает, — нет. Само отсутствие раздела с ограничениями не приговор, но повод включить фильтр.

Признак 3. Защита через приспособление. В ответ на контрпример автор не признаёт ограничение, а переинтерпретирует пример так, чтобы он подтверждал концепцию. По сути он расширяет трактовку концепции до полной неопознаваемости, лишь бы не признать границу.

2.4 Разбор примера

Возьмём концепцию, распространённую в управлении: **«Любой сотрудник должен получать обратную связь регулярно и открыто — это повышает эффективность».**

Критерий 1. При каких условиях концепция перестаёт работать?

Сформулируем несколько вариантов.

— Сотрудник только что пережил личную трагедию. Открытая обратная связь о его рабочих ошибках в этот момент

может снизить его эффективность или привести к уходу.

— Сотрудник работает в культуре, где прямая критика воспринимается как оскорбление, а не помощь. Открытость без учёта культурного кода вызовет конфликт, а не рост эффективности.

— Сотрудник занят деятельностью, качество которой невозможно измерить в коротком цикле (исследования, разработка). Регулярная обратная связь в таких случаях может создавать шум и дёргать человека без пользы.

Концепция имеет границы. Вопрос в том, признаёт ли их автор.

Критерий 2. Есть ли контрпримеры?

Да. Известны кейсы, где введение обязательной регулярной обратной связи приводило к росту тревожности, падению вовлечённости и уходу ключевых сотрудников. В некоторых компаниях от системы открытой обратной связи отказались именно по этим причинам.

Контрпримеры не означают, что обратная связь вредна. Они означают, что концепция не универсальна. Её применимость зависит от контекста: зрелости сотрудника, культуры, типа работы, частоты и формы подачи.

Критерий 3. Автор указал ограничения?

Большинство популярных изложений этой концепции — нет. Они используют слова «всегда», «любой», «регулярно» без уточнения границ. Те изложения, которые сопровождаются оговорками («при условии психологической безопасно-

сти», «в культурах с низкой дистанцией власти»), проходят фильтр обобщения. Остальные — нет.

Вердикт по фильтру обобщения: концепция в её популярной формулировке — ложное обобщение. При добавлении спецификации контекста и ограничений она становится рабочей.

2.5 Упражнение

Возьмите любую концепцию, которую вы используете в работе или которую вам недавно предлагали внедрить. Выполните три шага.

— **Сформулируйте три условия, при которых эта концепция перестанет работать.** Не абстрактно («если мир изменится»), а конкретно. Что именно должно измениться в людях, рынке, технологии, задаче? Если не можете найти ни одного — вернитесь к концепции и проверьте, не упускаете ли вы что-то очевидное. У любой содержательной концепции есть границы.

— **Найдите или придумайте контрпример.** Вспомните случай, когда нечто похожее на эту концепцию применили и получили отрицательный результат. Или смоделируйте такой случай. Если контрпример не удаётся найти — спросите себя: «А применял ли кто-то эту концепцию в моей отрасли? С каким результатом?»

— **Проверьте исходный источник.** Если у вас есть кни-

га, статья или презентация, где концепция изложена, найдите раздел ограничений. Если его нет — отметьте это как повод для осторожности. Если есть — сравните с теми условиями, которые вы сформулировали. Совпадают? Автор учёл больше или меньше вас?

На что обратить внимание. Возможно, вы почувствуете сопротивление: «Моя любимая концепция не может иметь ограничений, она прекрасна». Это нормально. Именно в этом месте фильтр обобщения делает самую важную работу: отделяет наше отношение к идее от её действительных свойств.

Разбор упражнения

Сравните свой результат с ориентирами.

Хороший признак: вы нашли минимум одно условие, при котором концепция объективно неприменима, и это условие не выглядит надуманным. Например, «метод OKR перестаёт работать, когда цели не могут быть квантифицированы в принципе» — реальное ограничение, подтверждённое практикой.

Типичная трудность: вместо условий неприменимости вы формулируете условия правильного применения. «Концепция не работает, если её неправильно применять» — это не ограничение концепции, а тавтология. Ищите ситуации, где даже правильное применение даёт сбой.

Типичная трудность: вы обнаружили, что автор вообще не указал ограничений, и теперь не знаете, что делать. Вари-

анты: (а) отложить внедрение до появления ясности, (б) запросить у автора или носителей опыта честные границы, (в) провести пилот и выяснить границы самостоятельно. Любое из этих действий лучше, чем внедрение без понимания ограничений.

Типичная трудность: найденные вами условия кажутся слишком широкими. «Концепция не работает, если на рынке кризис» — такое ограничение справедливо почти для всего. Ищите более специфические границы, привязанные именно к механизму концепции.

Закончив упражнение, переходите к следующему фильтру. Сохраните привычку: столкнувшись с утверждением, которое претендует на универсальность, спрашивайте «При каких условиях оно перестанет работать?». Это, возможно, самый полезный рефлекс, который даёт книга.

Глава 3. Фильтр №3 «Проверяемость» Фальсифицируемость

3.1 Суть фильтра

Некоторые концепции устроены так, что их невозможно опровергнуть. Это не достоинство. Это дефект, который выводит концепцию за пределы рациональной работы.

Фильтр проверяемости основан на критерии фальсифицируемости, введённом философом Карлом Поппером. Суть критерия: научная теория должна допускать возможность собственного опровержения. Это не значит, что она должна быть ложной. Это значит, что должен существовать воображаемый факт или наблюдение, которое — если бы оно произошло — заставило бы вас признать концепцию ошибочной.

Если такого факта не существует в принципе, концепция не является проверяемой. Она может быть интересной, вдохновляющей, поэтичной. Но она не может быть рабочей в том смысле, который нужен для дела. Из непроверяемой концепции нельзя извлечь предсказание. А без предсказания вы не знаете, сработает она или нет, пока не станет поздно.

Опасность непроверяемых концепций в их живучести. Они переживают любые события, потому что объясняют всё. И успех, и провал, и отсутствие результата — всё «подтвер-

ждает» такую концепцию. Человек, который в неё верит, не может разочароваться. Он всегда найдёт, почему случившееся «на самом деле доказывает мою правоту».

Задача фильтра — отделить концепции, которые рискуют быть опровергнутыми реальностью, от тех, которые с реальностью не соприкасаются вовсе.

3.2 Критерии

Три вопроса. Если вы не можете ответить на них утвердительно — перед вами непроверяемая концепция.

Критерий 1. Какое наблюдение убило бы эту концепцию?

Это главный вопрос. Представьте эксперимент или событие, результат которого заставил бы вас сказать: «Нет, концепция неверна». Важно: наблюдение должно быть возможным, хотя бы в принципе. Не обязательно, чтобы его можно было провести прямо сейчас. Достаточно, чтобы вы могли описать, как оно выглядит.

Если вы не можете вообразить такое наблюдение ни при каких обстоятельствах, концепция непроверяема. Она устроена так, чтобы выживать независимо от реальности.

Критерий 2. Автор готов назвать условия, при которых он признает свою неправоту?

Это проверка авторской позиции, аналогичная той, что мы делали в фильтре обобщения. Найдите в изложении кон-

цепции указание на возможное опровержение. Автор, который всерьёз проверял свою идею, обычно прямо говорит: «Если бы обнаружилось X, моя теория была бы неверна».

Отсутствие такого указания — не доказательство непроверяемости, но сильный сигнал. Особенно если автор активно продвигает концепцию и при этом ни разу не назвал условий собственной неправоты.

Критерий 3. Концепция построена так, что любые факты её «подтверждают»?

Проверьте концепцию на гибкость. Если происходит А — концепция говорит «я же предсказывала». Если происходит не-А — концепция говорит «это тоже подтверждает мою правоту, потому что...». Если происходит и А, и не-А одновременно в разных местах — «это сложный мир, моя концепция работает на более глубоком уровне».

Такая всеядность — верный признак непроверяемости. Концепция не различает состояния мира. Мир может быть любым — концепция всегда права. Это не сила концепции. Это сигнал, что концепция ничего не утверждает о реальности.

3.3 Признаки непроверяемости

Некоторые сигналы позволяют заподозрить непроверяемость до полной проверки.

Признак 1. Концепция объясняет и успех, и провал

одними и теми же механизмами. «Вы получили результат — значит, метод сработал. Вы не получили результат — значит, вы недостаточно верили / были неправильно настроены / не учли скрытый фактор». Обратите внимание: в такой схеме метод всегда прав, ошибается всегда человек. Это удобно для автора метода и бесполезно для того, кто пытается принять решение.

Признак 2. Использование непроверяемых сущностей. Концепция опирается на силы, поля, энергии или законы, существование которых нельзя подтвердить или опровергнуть. «Энергия денег», «закон притяжения», «поле намерения». Это не метафоры — метафора честно заявляет о своей образности. Это претензия на описание реальности без возможности проверки.

Признак 3. Защита через обвинение скептика. Когда вы задаёте проверочный вопрос, автор отвечает не по существу, а ставит под сомнение вашу компетентность, веру или моральное право спрашивать. «Вы просто не доросли до понимания». «Ваш скептицизм и блокирует результат». «Это работает только для тех, кто верит». Последняя фраза — честное признание непроверяемости, хотя автор редко это осознаёт.

Признак 4. Предсказания задним числом. Концепция ничего не предсказывает заранее, но блестяще объясняет уже случившееся. После краха рынка появляется объяснение, почему это было неизбежно. После успеха компании

— почему она была обречена на успех. Концепция работает как историк, но не как инженер.

3.4 Разбор примера

Возьмём концепцию, популярную в литературе по саморазвитию: **«Закон притяжения: мы притягиваем в свою жизнь события и обстоятельства, соответствующие нашим мыслям и вибрациям».**

Критерий 1. Какое наблюдение убило бы эту концепцию?

Попробуем сформулировать. Что должно произойти, чтобы сторонник закона притяжения сказал: «Да, закон не работает»?

— Человек постоянно думает о богатстве, представляет его, верит в него — и остаётся бедным? Сторонник скажет: «У него были скрытые блокирующие убеждения» или «недостаточно сильная вибрация».

— Человек не думает о деньгах, не верит в успех — и становится богатым? Сторонник скажет: «Он притянул это неосознанно» или «это результат кармы прошлых жизней».

— Несколько человек мыслят одинаково позитивно, но получают разные результаты? «У них разные уроки, которые должна пройти душа».

В каждом случае находится объяснение, сохраняющее концепцию. Не существует наблюдения, которое концеп-

ция признала бы своим опровержением. Следовательно, она непроверяема по первому критерию.

Критерий 2. Автор готов назвать условия своей неправоты?

В классических изложениях закона притяжения — нет. Авторы не говорят: «Если произойдёт X, значит, закона притяжения не существует». Вместо этого они предлагают применять закон и обещают результат. Отсутствие результата всегда объясняется недостатками применяющего, а не дефектом концепции.

Критерий 3. Любые факты подтверждают концепцию?

Да. Богатство — результат правильного притяжения. Бедность — результат неправильного или урок. Болезнь — притянул. Выздоровление — притянул. Концепция с равным успехом предсказывает любой исход и не позволяет отличить ситуацию, где она работает, от ситуации, где она не работает.

Вердикт по фильтру проверяемости: концепция непроверяема. Это не означает, что она ложна. Это означает, что у нас нет рационального способа установить её истинность или ложность. Она находится вне пространства, где можно спорить о фактах. Для принятия рабочих решений такая концепция непригодна.

3.5 Упражнение

Возьмите популярную концепцию, с которой вы сталкиваетесь в работе или информационном поле. Лучше всего подойдёт та, в которой вы не уверены: возможно, она работает, возможно — нет.

Выполните три шага.

— **Сформулируйте условие опровержения.** Что должно произойти, чтобы вы лично перестали считать эту концепцию верной? Не «что убедило бы других», а «что убедило бы вас». Будьте конкретны: не «если она окажется неверной», а «если мы проведём такой-то эксперимент и получим такой-то результат».

— **Проверьте гибкость концепции.** Возьмите два противоположных исхода: успех и провал, рост и падение, улучшение и ухудшение. Может ли концепция объяснить оба? Если да и если объяснение звучит правдоподобно для её сторонников — вы имеете дело с непроверяемой концепцией.

— **Проведите мысленный тест на автора.** Если бы вы были автором этой концепции и честно хотели бы, чтобы её можно было проверить, какую фразу вы добавили бы в её изложение? Напишите одно предложение формата: «Данная концепция считается опровергнутой, если...».

На что обратить внимание. Некоторые концепции занимают промежуточное положение. Они содержат проверя-

емое ядро и непроверяемую оболочку. Например, экономическая теория может делать конкретные предсказания (проверяемо), но объяснять отклонения «шоками» и «волатильностью» (растяжимо). В таких случаях фильтр помогает отделить, какая часть концепции допускает проверку, а какая — нет.

Разбор упражнения

Сравните свой результат с ориентирами.

Хороший признак: вы смогли сформулировать условие опровержения, которое конкретно, наблюдаемо и не является тавтологией. «Концепция неверна, если она неверна» — тавтология. «Концепция неверна, если группа, применявшая метод, покажет статистически неотличимый результат от контрольной группы в трёх независимых экспериментах» — проверяемое условие.

Типичная трудность: вы обнаружили, что ваша рабочая концепция не проходит фильтр проверяемости. Это неприятно, но полезно. Задайте себе вопрос: на каком основании вы её применяете? Если концепция непроверяема, основанием может быть только вера или привычка. Это не значит, что надо немедленно отказаться. Это значит, что надо признать: вы действуете не на основе проверяемого знания. Иногда это допустимо, но опасно этого не замечать.

Типичная трудность: вы формулируете условие опровержения, но автор мог бы его оспорить. «Я не это имел в виду». «Вы упрощаете». Это нормально. Ваша цель — не пе-

респорить автора, а для себя определить, есть ли у концепции край, за который она не может выйти. Если автор раз за разом передвигает край — это и есть признак непроверяемости.

Типичная трудность: концепция изначально не претендует на проверяемость. Эстетические, этические, религиозные концепции часто таковы. Фильтр проверяемости не обесценивает их. Он лишь говорит: не используйте их как инструмент предсказания. «Красота спасёт мир» — не проверяемое утверждение. Оно не обязано им быть. Но и планировать бюджет на его основе не стоит.

Закончив упражнение, переходите к следующему фильму. Но сохраните вопрос «какое наблюдение убило бы эту концепцию?» как постоянный инструмент. Он пригодится вам не только для оценки чужих идей, но и для проверки собственных убеждений. Способность назвать условие собственной неправоты — один из самых редких и ценных навыков мышления.

Глава 4. Фильтр №4 «Тривиальность»

Проверка на банальность

4.1 Суть фильтра

Некоторые концепции истинны. Но это всё, что можно о них сказать. Они не сообщают новой информации, не меняют решений и не стоят времени, потраченного на их изложение.

Фильтр тривиальности проверяет, несёт ли концепция содержательную новизну. Не новизну в смысле «никто никогда такого не говорил», а в смысле «это утверждение меняет моё понимание или мои действия». Тривиальная концепция — это не ложная и не пустая концепция. Она может быть совершенно верной. Но её верность ничего не добавляет к тому, что вы уже знали.

Опасность тривиальности в том, что она маскируется под мудрость. Облечённая в сложные слова или предъявленная с пафосом открытия, банальность может произвести впечатление глубины. «Вода мокрая», изложенная на сорока страницах с графиками и терминами, всё равно остаётся сообщением о мокрости воды.

Другая опасность — тривиальность крадёт ресурс. Вы читаете книгу, слушаете доклад, участвуете в семинаре. Вы за-

няты. Вы могли бы в это время получить нетривиальное знание, а получаете переупакованную очевидность. Фильтр тривиальности помогает замечать это до, а не после.

Задача фильтра — отличить концепции, которые сообщают нечто сверх уже известного, от концепций, которые лишь повторяют очевидность в новых выражениях.

4.2 Критерии

Три вопроса. Если ответ на первые два отрицательный, а на третий — положительный, перед вами тривиальность.

Критерий 1. Это утверждение, которое и так все знают?

Примените тест «здравого смысла». Остановите человека, не погружённого в тему, и перескажите ему концепцию одним предложением. Если он ответит «ну, это очевидно» — концепция близка к тривиальности.

Оговорка: «все знают» не означает «все применяют». Люди часто не применяют то, что знают. Но это проблема внедрения, а не содержания концепции. Напоминание известного может быть полезным — но это именно напоминание, а не концепция.

Критерий 2. Несёт ли она новую информацию?

Новая информация — это то, что меняет вашу оценку вероятности какого-либо события или вашу готовность совершить какое-то действие. Если до знакомства с концепцией

вы оценивали вероятность X как высокую, а после — как низкую, концепция несёт информацию. Если ваши оценки не изменились ни на йоту — она информационно пуста для вас.

Важно: информативность относительна. Одна и та же концепция может быть тривиальной для эксперта и нетривиальной для новичка. Фильтр тривиальности не говорит «эта концепция тривиальна вообще». Он говорит «эта концепция тривиальна для вас, сейчас». И это повод либо пропустить её, либо признать, что вы не являетесь её целевой аудиторией.

Критерий 3. Если перевернуть утверждение, получится очевидная ложь?

Сформулируйте противоположность концепции. Не отрицание («концепция неверна»), а именно противоположное утверждение. Если противоположность явно абсурдна — исходная концепция тривиальна.

Пример: «Клиенты хотят получать больше и тратить меньше». Противоположность: «Клиенты хотят получать меньше и тратить больше». Абсурдно. Исходное утверждение тривиально.

Контрпример: «В переговорах первый, кто называет цену, задаёт якорь, который влияет на итог». Противоположность: «Первый, кто называет цену, не влияет на итог переговоров». Это не очевидная ложь — некоторые переговорные школы действительно рекомендуют не называть цену пер-

вым. Значит, концепция нетривиальна.

4.3 Признаки тривиальности

Некоторые сигналы позволяют заподозрить тривиальность до полной проверки.

Признак 1. Пословица в костюме. Концепция является пересказом известной пословицы или житейской мудрости, но с использованием терминов. «Без труда не вытащишь и рыбку из пруда» превращается в «Устойчивый результат требует систематического приложения усилий». Смысл тот же. Костюм другой.

Признак 2. Универсальное согласие без последствий. Все соглашаются с концепцией, но никто не меняет поведение. «Да, конечно, клиенты хотят качественный сервис» — и все продолжают делать то же, что делали. Если концепция не вызывает споров и одновременно не вызывает действий — она тривиальна.

Признак 3. Смысл сохраняется при пересказе своими словами без терминов. Изложите суть концепции так, как вы объяснили бы её неспециалисту. Если после перевода на простой язык вы понимаете: «Я это и так знал» — концепция тривиальна для вас.

Признак 4. Одинаковая применимость к любой области. «Надо работать лучше». «Успех требует усилий». «Важно слушать людей». Такие утверждения равно приме-

нимы к бизнесу, спорту, воспитанию детей, политике. Именно эта универсальность делает их пустыми. Нетривиальная концепция обычно сообщает нечто специфичное для своей области.

4.4 Разбор примера

Возьмём распространённую бизнес-концепцию: **«Ключ к успеху компании — это люди. Инвестируйте в сотрудников, и они обеспечат результат»**.

Критерий 1. Это утверждение, которое и так все знают?

Спросим руководителя с любым стажем. Получим ответ: «Разумеется, я это знаю». Более того, большинство компаний уже декларируют эту идею в своих ценностях. Она не является открытием.

Критерий 2. Несёт ли она новую информацию?

Что изменилось в моём понимании бизнеса после этой концепции? Если до неё я не знал, что люди важны, — это новость. Но таких людей в деловой среде практически нет. Если я знал, что люди важны, но не знал, как именно инвестировать и в каких сотрудников, — концепция не даёт мне этого знания. Она останавливается там, где должно начаться содержание.

Критерий 3. Если перевернуть утверждение, получится очевидная ложь?

Противоположность: «Ключ к успеху компании — игнорировать людей. Не инвестируйте в сотрудников, и они обеспечат результат». Абсурдно. Никто не будет защищать это утверждение всерьёз. Следовательно, исходное утверждение тривиально.

Вердикт по фильтру тривиальности: концепция тривиальна в данной формулировке. Это не значит, что тема «роли людей в успехе компании» не важна. Это значит, что конкретное утверждение «люди — ключ к успеху» не несёт информации, достаточной для принятия решений. Оно — аксиома, напоминание, ценность, но не рабочая концепция. Чтобы стать нетривиальной, она должна добавить специфику: каких именно людей, на каких ролях, с какими инвестициями, при каких условиях и с каким измеримым результатом.

4.5 Упражнение

Возьмите любую концепцию, которую вы недавно слышали или читали и которая показалась вам глубокой. Выполните четыре шага.

— **Сформулируйте противоположность.** Переверните концепцию на 180 градусов, сохранив её грамматическую и логическую структуру. Запишите результат.

— **Оцените абсурдность противоположности.** Может ли кто-то разумный защищать эту противоположность?

Если она очевидно безумна, исходная концепция тривиальна. Если противоположность хотя бы иногда верна или существуют школы мысли, которые её поддерживают, — концепция нетривиальна.

— **Перескажите концепцию своими словами без терминов.** Представьте, что объясняете её человеку, далёкому от вашей области. Запишите пересказ. Прочитайте его и спросите себя: «Знал ли я это до того, как столкнулся с концепцией?»

— **Оцените изменение решений.** Что вы делали или думали до концепции? Что вы будете делать или думать после? Если ответы совпадают, концепция тривиальна для вас. Если нет — она прошла фильтр.

На что обратить внимание. Вы можете обнаружить, что концепция, показавшаяся вам глубокой, на самом деле тривиальна. Это нормально. Мы все попадаем под обаяние хорошо упакованной банальности. Задача не в том, чтобы никогда не ошибаться, а в том, чтобы распознавать ошибку и не внедрять тривиальность под видом прорыва.

Разбор упражнения

Сравните свой результат с ориентирами.

Хороший признак: вы нашли концепцию, которая прошла фильтр тривиальности. Её противоположность не абсурдна, она сообщает неочевидную информацию и меняет ваши решения. Именно такие концепции заслуживают дальнейшей проверки.

Типичная трудность: вы перевернули концепцию, и противоположность оказалась не абсурдной, а просто другой. «Клиенты хотят качественный продукт» vs «Клиенты хотят дешёвый продукт». Вторая не абсурдна — многие клиенты действительно хотят дешёвый. Значит ли это, что исходная концепция нетривиальна? Не обязательно. Это значит, что обе формулировки — упрощения. Нетривиальная концепция сообщила бы: *при каких условиях* клиенты хотят качество, а при каких — цену. Именно условия и границы выводят концепцию из тривиальности.

Типичная трудность: концепция кажется нетривиальной, но после пересказа своими словами вы понимаете, что это усложнённая версия банальности. «Организации должны адаптироваться к изменениям внешней среды» = «хочешь жить — умей вертеться». Это нормальный результат упражнения. Он не обесценивает концепцию, а помогает увидеть её истинный масштаб. Некоторые идеи полезно держать в голове как напоминания. Но не стоит платить за них как за открытие.

Типичная трудность: вы формулируете противоположность и понимаете, что она не абсурдна, а уже существует как альтернативная концепция. Это хороший знак. Значит, вы нашли нетривиальное утверждение, за которое реально спорят. Такие концепции — самые ценные. Спор означает, что вопрос не решён. А значит, у вас есть шанс принять более верную сторону или, что чаще, найти границу примени-

мости для каждой.

Закончив упражнение, переходите к следующему фильтру. Сохраните приём «противоположность» как быстрый инструмент. Он отлично работает в повседневной оценке и занимает меньше минуты.

Глава 5. Фильтр №5

«Противоречивость»

Проверка на внутреннюю логику

5.1 Суть фильтра

Некоторые концепции содержат встроенный конфликт. Они утверждают два положения, которые не могут быть верны одновременно. Или предписывают действие, которое подрывает их собственную цель. Или опираются на посылки, противоречащие другим убеждениям, которые вы — или автор — уже считаете истинными.

Фильтр противоречивости проверяет логическую согласованность концепции: внутри себя, со своими следствиями и с тем, что уже принято за истину.

Противоречивая концепция опасна не тем, что она ложна. Она опасна тем, что её невозможно непротиворечиво применить. Вы начинаете действовать по одной её части и немедленно входите в конфликт с другой её частью. Или вы применяете её, и она разрушает что-то, что вы считаете важным, но не связывали с этой концепцией.

Особая опасность противоречивости в том, что она часто не видна сразу. Концепция выглядит разумной, пока вы

не спросите: «А что будет, если выполнить обе части?» или «Как это сочетается с тем, что мы уже знаем о людях и организациях?».

Задача фильтра — обнаружить логические разрывы и конфликты прежде, чем они проявятся в реальной работе.

5.2 Критерии

Три вопроса. Если на любой из них ответ «да, противоречие есть» — фильтр сигнализирует о дефекте.

Критерий 1. Логичен ли вывод из посылок?

Возьмите посылки, которые предлагает автор, и проверьте, действительно ли из них следует предлагаемый вывод. Не перепутаны ли корреляция с причинностью, часть с целым, аналогия с доказательством?

Автор может сказать: «Компании, которые внедряют нашу методологию, растут на 20% быстрее. Следовательно, методология работает». Посылка — корреляция. Вывод — причинность. Логического перехода нет, а значит, есть противоречие между посылкой и выводом.

Критерий 2. Нет ли в концепции скрытого противоречия?

Скрытое противоречие — это ситуация, когда концепция предписывает или предполагает нечто, что делает невозможным или бессмысленным её собственное выполнение. Классический пример: «Будь спонтанным». Предписание спон-

танности делает спонтанность невозможной — вы действуете по инструкции, а не спонтанно.

В бизнес-контексте: «Мы ценим свободу сотрудников, поэтому вводим строгий регламент проявления инициативы». Регламент свободы — это ограничение свободы. Два утверждения не могут быть верны одновременно: либо свобода не ценна, либо регламент не про неё.

Критерий 3. Совместима ли концепция с тем, что мы уже знаем?

Концепция не существует в вакууме. Вы уже обладаете массивом знаний, убеждений, проверенных практикой принципов. Если новая концепция требует отменить весь этот массив, не предъявляя объяснения, почему старые знания неверны, — у вас есть проблема.

Это не означает, что новое знание не может опровергать старое. Может. Но тогда автор обязан: (а) прямо указать на противоречие и (б) объяснить, почему новая концепция лучше старой объясняет реальность. Если этого нет — вы оказываетесь в ситуации, где вам предлагают одновременно верить в А и не-А.

5.3 Признаки противоречивости

Некоторые сигналы позволяют заподозрить противоречивость до полной проверки.

Признак 1. Парадоксальные лозунги. «Запланиро-

ванная импровизация». «Управляемый хаос». «Контролируемая свобода». Сама формулировка содержит напряжение, которое в рекламном слогане выглядит эффектно, а в рабочей концепции требует разрешения. Если разрешения нет — перед вами не глубокая мудрость, а неразрешённое противоречие.

Признак 2. Концепция отменяет собственные основания. «Никаких правил!» — но само это утверждение уже является правилом. «Не доверяйте никому» — но тогда вы не должны доверять и этому утверждению. Такие концепции логически самоуничтожаются.

Признак 3. Конфликт с наблюдаемой реальностью. Концепция утверждает, что люди мотивируются только деньгами. Но вы знаете работающих волонтеров. Концепция не объясняет этот факт, но и не признаёт своего ограничения. Это противоречие не внутри концепции, а между концепцией и фактами. Фильтр противоречивости ловит и его.

Признак 4. Двойные стандарты. Концепция предписывает одно группе А и противоположное группе Б без ясного принципа различения. «Мы за честность с клиентами, но в переговорах с поставщиками допустимо лукавить». Если принцип различения не указан — налицо логический разрыв.

5.4 Разбор примера

Возьмём концепцию, которая часто звучит в управлении изменениями: **«Чтобы внедрить культуру инноваций, нужно создать систему поощрений за инновационное поведение»**.

На первый взгляд концепция разумна. Проведём её через критерии.

Критерий 1. Логичен ли вывод из посылок?

Посылка: люди будут вести себя более инновационно, если за это платить. Вывод: создайте систему поощрений — получите инновации. Есть ли логический разрыв? Да. Исследования мотивации показывают, что внешние поощрения могут снижать внутреннюю мотивацию к творческой деятельности. Вы платите за инновации — люди начинают делать что угодно для получения награды, а не для самого инновирования. Это не значит, что концепция всегда ложна. Но логический переход от «поощрять» к «получить инновации» не бесспорен. Он требует дополнительного обоснования, которого в данной формулировке нет.

Критерий 2. Нет ли скрытого противоречия?

Инновация по определению предполагает новизну, непредсказуемость, выход за рамки. Система поощрений — это предсказуемые правила. Вы просите людей выйти за рамки, но обещаете награду по правилам. Если инновация дей-

ствительно выходит за рамки, она может не вписаться в критерии системы поощрений. Если она вписывается — возможно, она не настолько инновационна. Скрытое противоречие: формализованное вознаграждение за неформализуемый результат.

Критерий 3. Совместима ли концепция с тем, что мы уже знаем?

Мы знаем, что системы поощрений работают хорошо для алгоритмизируемых задач (больше произвёл — больше получил) и плохо для творческих, эвристических задач. Концепция не учитывает этого различия. Она предлагает универсальное решение, противоречащее известному знанию о мотивации в творческой деятельности.

Вердикт по фильтру противоречивости: концепция содержит внутреннее напряжение между формализованным поощрением и неформализуемой природой инновации. Она не безнадёжна, но требует уточнения: при каких условиях поощрение работает, а при каких гасит инициативу? Без этого уточнения концепция противоречива.

5.5 Упражнение

Возьмите любую корпоративную стратегию, документ о ценностях компании или публичное заявление лидера. Лучшее всего — документ, который вы знаете и с которым имели дело. Выполните три шага.

— **Найдите три скрытых противоречия.** Прочитайте документ и выделите места, где утверждается одно, а подразумевается или требуется противоположное. Примеры:

— Провозглашается «мы ценим инициативу», но из следующего раздела следует, что любое предложение должно пройти шесть согласований.

— Говорится «клиент на первом месте», но КРІ менеджеров привязаны только к сокращению издержек, что неминуемо снижает качество сервиса.

— Декларируется «мы поощряем риск», но за каждую ошибку следует наказание.

— **Сформулируйте противоречия явно.** По каждому пункту запишите: «Утверждается А, но из (такого-то пункта, правила, КРІ) следует не-А». Это должно быть конкретно, с указанием раздела или источника напряжения.

— **Оцените, решаемо ли противоречие.** Может ли оно быть разрешено добавлением условия, уточнением или изменением формулировки одного из конфликтующих положений? Или оно фундаментально и требует отказа от одной из частей?

На что обратить внимание. Противоречия в корпоративных документах — не обязательно признак глупости авторов. Часто это следствие компромиссов: разные заинтересованные стороны вписали в документ свои ценности, не проверив их на совместимость. Задача упражнения — не высмеять документ, а научиться замечать такие конфликты.

Разбор упражнения

Сравните свой результат с ориентирами.

Хороший признак: вы нашли минимум одно противоречие, которое действительно является таковым, а не просто сложностью. Разница: сложность — это «мы должны и сокращать издержки, и повышать качество». Это трудная задача, но логически это не противоречие. Противоречие — это «мы сокращаем издержки за счёт качества, но говорим, что качество — наш приоритет».

Типичная трудность: вы нашли много несоответствий между декларацией и реальностью. Несоответствие — не всегда логическое противоречие в самой концепции. Оно может быть противоречием между концепцией и её исполнением. Для фильтра 5 важно первое: конфликт внутри самой системы утверждений. Для конфликта с реальностью есть другие фильтры — например, фильтр применимости и фильтр этики.

Типичная трудность: вы обнаружили противоречие, но автор документа мог бы его объяснить. Например, «прояви инициативу» и «шесть согласований» не противоречат друг другу, если инициатива ожидается на этапе генерации идей, а согласования — на этапе внедрения. Если такой контекст указан — противоречия нет. Если контекст не указан и из документа не ясно, где кончается одно и начинается другое, — противоречие остаётся неустранённым.

Типичная трудность: вы сформулировали противоречие, но не уверены, что оно имеет значение. Проведите тест: если бы вы попытались одновременно выполнить обе части концепции, возник бы конфликт в действиях? Если да — противоречие практическое, а не только логическое. Именно такие важны.

Закончив упражнение, переходите к следующему фильму. Сохраните приём «найти три противоречия» как инструмент аудита любых стратегических документов. Документы без внутренних противоречий редки. Но способность находить их до, а не после внедрения — один из самых оплачиваемых навыков в управлении.

Глава 6. Фильтр №6 «Применимость»

Проверка на операциональность

6.1 Суть фильтра

Можно ли на основе концепции что-то сделать? Не когда-нибудь, не после дополнительных исследований, не после того, как вы наймёте консультанта, — а прямо сейчас или завтра утром. Если ответ отрицательный, концепция не прошла фильтр применимости.

Этот фильтр не проверяет истинность. Концепция может быть совершенно истинной, нетривиальной, внутренне непротиворечивой — и при этом неприменимой. Она сообщает вам нечто верное о мире, но не даёт инструкции к действию. Такая концепция — не инструмент, а информация. Иногда это нормально: не всякая идея обязана быть инструкцией. Но если вы ищете, что внедрять, фильтр применимости — один из решающих.

Опасность неприменимости в том, что она маскируется под глубину. Вам кажется, что вы получили ценное знание, но проходит неделя, месяц — и ничего не меняется. Вы не стали действовать иначе не потому, что вы ленивы или забывчивы, а потому, что концепция не содержала указания к действию. Она была сформулирована так, что из неё нельзя

извлечь действие.

Задача фильтра — отделить концепции, которые переводятся в поведение, от концепций, которые оставляют вас с общим ощущением понимания, но без инструкции.

6.2 Критерии

Три вопроса. Если на любой из них вы не можете дать конкретный ответ, концепция не проходит фильтр применимости.

Критерий 1. Концепция даёт конкретные указания к действию?

Конкретное указание — это предписание, которое можно выполнить или не выполнить. Оно содержит глагол действия и объект действия. «Проанализировать», «написать», «позвонить», «заполнить», «измерить» — это указания. «Осознать», «понять», «прочувствовать», «учесть», «принять во внимание» — это не указания, а пожелания к внутреннему состоянию. Внутреннее состояние может быть важным, но вы не можете проконтролировать его выполнение.

Если самая конкретная инструкция, которую вы можете извлечь из концепции, звучит как «иначе мыслить» или «по-другому относиться», концепция неприменима в качестве инструмента.

Критерий 2. Понятно, кто, что, когда делает?

Указание к действию должно иметь исполнителя, содер-

жание действия и временную привязку. «Надо повышать качество» — не указание. Кто повышает? Какими действиями? В какой момент?

«Начальник цеха ежедневно в 8:30 обходит участок с чек-листом и фиксирует отклонения» — указание, которое проходит критерий. Есть исполнитель, действие и время.

Концепция, которая не специфицирует исполнителя и момент, перекладывает эту работу на вас. Вы должны сами додумать, кто и когда будет действовать. Это не обязательно бракует концепцию — возможно, она рассчитана на самостоятельную адаптацию. Но это означает, что концепция не готова к внедрению, а является сырьём для него.

Критерий 3. Есть ли измеримый результат?

Действие, предписанное концепцией, должно приводить к наблюдаемому результату. Иначе вы не узнаете, выполнено ли действие успешно или оно произведено вхолостую.

«Провести совещание по качеству» — действие есть, результат не указан. «Провести совещание, по итогам которого составлен список из не более чем трёх проблем с назначенными ответственными» — теперь результат есть, и вы можете проверить, достигнут ли он.

Измеримый результат не обязательно означает цифру. Это означает, что независимый наблюдатель может сказать: «Да, результат есть» или «Нет, результата нет». Это возвращает нас к фильтру пустоты (критерий фиксируемости) и фильтру проверяемости, но применительно к действию.

6.3 Признаки неприменимости

Некоторые сигналы позволяют распознать неприменимость до полной проверки.

Признак 1. После прочтения концепции вы не знаете, что изменить в своём поведении. Это главный бытовой тест. Прочитайте изложение концепции — статью, главу, презентацию. Закройте. Спросите себя: «Что я сделаю иначе завтра?» Если ответа нет, концепция не прошла фильтр применимости, как бы умно она ни звучала.

Признак 2. Концепция состоит из существительных, а не глаголов. «Синергия», «вовлечённость», «клиентоцентричность», «трансформация». Это всё названия желаемых состояний. Глаголы — «объединить», «спросить», «изменить», «убрать» — появляются редко или отсутствуют. Такая концепция описывает пункт назначения, но не даёт карты маршрута.

Признак 3. Концепция предписывает состояния, а не действия. «Будьте проактивны». «Мыслите масштабно». «Будьте в потоке». «Создайте культуру доверия». Всё это — описания желаемого внутреннего или organisational-ного состояния. Как перейти в это состояние из текущего — не сказано. Вы остаётесь с задачей, но без способа её решения.

Признак 4. Для внедрения всегда требуется кто-то

ещё. Вы спрашиваете: «Что делать?» Автор отвечает: «Нанять консультанта». «Пройти обучение». «Пригласить эксперта». Это не означает, что концепция пуста — возможно, она действительно требует специальных навыков. Но если каждый ответ на вопрос «что делать» сводится к «нанять кого-то, кто знает», вы не получили концепцию. Вы получили рекламное предложение.

6.4 Разбор примера

Возьмём концепцию, которая часто встречается в литературе по лидерству: **«Будьте проактивны. Берите ответственность за свою жизнь и свои решения. Не будьте жертвой обстоятельств».**

Это не пустая концепция — она указывает на различие между реактивным и проактивным поведением. Она не обязательно тривиальна — многие люди действительно ведут себя реактивно, не осознавая этого. Она не противоречива. Проверим её на применимость.

Критерий 1. Концепция даёт конкретные указания к действию?

«Будьте проактивны» — указание в повелительном наклонении, но оно предписывает состояние, а не действие. Как именно быть проактивным? Что конкретно сделать? Какое наблюдаемое поведение будет считаться проявлением проактивности?

«Берите ответственность» — что значит «взять ответственность» в терминах действия? Произнести определённые слова? Написать документ? Совершить звонок? Ответа нет.

Критерий 2. Понятно, кто, что, когда делает?

Нет. Концепция не специфицирует ни исполнителя (подразумевается «вы»), ни конкретное действие, ни момент действия. Это предельно обобщённое предписание, применимое к любому человеку в любой ситуации. Именно эта обобщённость лишает его операциональности.

Критерий 3. Есть ли измеримый результат?

Как вы узнаете, что вы «стали проактивны»? По ощущению? По оценке окружающих? По отсутствию жалоб на обстоятельства? Ни один из этих показателей не является надёжным. Концепция не даёт способа зафиксировать достижение результата.

Вердикт по фильтру применимости: концепция в данной формулировке неприменима. Это не означает, что различие между проактивностью и реактивностью бесполезно. Это полезное различие — но только как диагностический инструмент: вы можете распознать реактивное поведение в себе или других. Как инструмент изменения поведения концепция не работает, пока вы не переведёте «будьте проактивны» в конкретные действия: «Когда вы слышите от себя жалобу на обстоятельства, остановитесь и запишите один шаг, который вы можете сделать независимо от обсто-

ательств, и выполните его в течение 24 часов». Вот это — применимая версия той же идеи.

6.5 Упражнение

Возьмите любую концепцию, которую вы недавно изучали или которую вам предлагают внедрить. Выполните три шага.

— **Напишите инструкцию для сотрудника «Что делать в понедельник в 10:00».** Буквально. Представьте, что вы должны поручить сотруднику выполнить эту концепцию. Он приходит в понедельник к 10:00. Что именно он должен сделать? Напишите инструкцию из одного-трёх предложений, которая начинается с глагола и содержит объект действия. Не «осознать», не «понять важность», не «проникнуться». Только наблюдаемое действие.

— **Проверьте, содержит ли инструкция исполнителя, действие и временную привязку.** Если инструкция выглядит как «улучшить обслуживание», вы не прошли тест. Перепишите так, чтобы появился конкретный исполнитель (или роль), действие и момент времени.

— **Определите измеримый результат.** После того как действие выполнено, что изменится в наблюдаемом мире? Как вы узнаете, что инструкция выполнена успешно, а не просто «проделана»? Запишите критерий успеха.

На что обратить внимание. Выполняя упражнение, вы можете обнаружить, что концепция не поддаётся переводу

в инструкцию. Это главный результат упражнения. Если вы честно пытались и не смогли написать инструкцию «что делать в понедельник в 10:00», концепция не прошла фильтр применимости. Это не ваша неудача как читателя. Это свойство концепции.

Разбор упражнения

Сравните свой результат с ориентирами.

Хороший признак: вы написали инструкцию, которую можно выполнить, не задавая дополнительных вопросов. «Открыть таблицу, найти три строки с наибольшим отклонением, написать responsible-менеджерам письмо с вопросом о причинах» — это инструкция. «Подумать о возможностях улучшения» — нет.

Типичная трудность: вы написали инструкцию, но она описывает подготовку к действию, а не само действие. «Собрать совещание». «Написать план». «Прочитать статью». Всё это — подготовка. Настоящий фильтр применимости требует, чтобы из концепции следовало конечное действие, меняющее что-то в работе, а не только подготовка к нему. Если концепция предписывает только готовиться, но никогда не действовать, — это сигнал.

Типичная трудность: вы написали инструкцию, но она тривиальна и не связана с концепцией. Концепция была о «стратегическом мышлении», а инструкция получилась «заполнить отчёт». Это означает, что либо концепция настолько абстрактна, что любое действие можно объявить её вопло-

щением, либо вы не нашли её реального операционального смысла. В обоих случаях фильтр применимости не пройден.

Типичная трудность: вы не смогли написать инструкцию и почувствовали раздражение. «Ну как я могу свести такую глубокую идею к примитивному действию?» Это нормальная реакция. И она указывает на важный выбор. Либо концепция действительно не про действия — она про смыслы, ценности, картину мира, — и тогда не нужно требовать от неё применимости. Либо вы защищаете концепцию от проверки, потому что она вам дорога. Если вы принимаете решение о внедрении, имейте в виду второй вариант и перепроверьте себя.

Хороший признак: после упражнения вы можете вернуться к исходной формулировке концепции и переписать её так, чтобы она содержала операциональное указание. Это — начало обратной перспективы, которую мы развернём в Части 5.

Закончив упражнение, переходите к следующему фильму. Привычка спрашивать «что делать в понедельник в 10:00» — возможно, самый практичный инструмент из всей книги. Он требует трёх секунд и отсекает огромный пласт шума. Пользуйтесь им постоянно.

Глава 7. Фильтр №7 «Полезность»

Проверка на соотношение ценности и затрат

7.1 Суть фильтра

Концепция может быть содержательной, нетривиальной, внутренне непротиворечивой, применимой — и при этом бесполезной. Не потому, что она не работает. А потому, что цена её внедрения превышает возможный выигрыш. Или потому, что существует способ достичь того же результата проще и дешевле.

Фильтр полезности — первый из фильтров, который не проверяет качество самой концепции. Он проверяет экономику её применения. Это переход от вопроса «Верна ли концепция?» к вопросу «Стоит ли она наших усилий?».

Опасность бесполезной полезности в том, что она невидна на уровне идеи. Концепция выглядит разумной, все согласны, что «это полезно». Но ресурсы, потраченные на неё, не возвращаются. А иногда и отнимают ресурсы у более важных дел. Худшая версия такой ситуации — когда концепция даёт микроскопическое улучшение ценой гигантских усилий, и никто не задаёт вопроса: «А не проще ли было оставить

как есть и заняться чем-то другим?».

Задача фильтра — заставить вас сопоставить ожидаемую ценность от внедрения концепции с ожидаемыми затратами и с доступными альтернативами.

7.2 Критерии

Три вопроса. Если ответы на них не в пользу внедрения, фильтр сигнализирует о дефекте полезности.

Критерий 1. Какую проблему решает концепция?

Это может показаться очевидным, но многие концепции внедряются без ясного ответа на этот вопрос. Проблема должна быть сформулирована конкретно: что сейчас не так, как мы хотим, и как мы об этом узнаём. Не «недостаточно инноваций», а «мы выпускаем в среднем одно изменение продукта в полгода, когда конкуренты — раз в месяц». Не «низкая вовлечённость», а «текучесть кадров на 15% выше рыночной при тех же зарплатах».

Если проблема не сформулирована или сформулирована так, что её нельзя измерить, вы не сможете оценить, решает ли её концепция. А значит, не сможете оценить полезность.

Критерий 2. Какова цена внедрения?

Цена — это не только деньги. Учитывайте три типа затрат:

— Прямые затраты: бюджет, оборудование, лицензии, услуги консультантов.

— Затраты времени: часы ключевых людей, отвлечение от

основной работы, обучение.

— Затраты внимания и организационной энергии: любое внедрение требует координации, коммуникации, преодоления сопротивления. Это конечный ресурс. Потратив его на одну концепцию, вы не потратите на другую.

Важно оценивать полную стоимость внедрения до устойчивого результата, а не только стоимость покупки или старта.

Критерий 3. Есть ли более простые альтернативы?

Прежде чем внедрять сложную концепцию, спросите: «Можно ли достичь того же результата проще?». Проще — значит с меньшими затратами любого из трёх типов.

Альтернативы могут быть нескольких родов:

— Отказ от внедрения и решение проблемы существующими средствами.

— Частичное внедрение (пилот, одна команда, одно подразделение).

— Более простая версия концепции (без части надстроек).

— Совершенно другой подход, решающий ту же проблему.

Если на вопрос об альтернативах вы отвечаете «нет, это единственный способ», вы либо нашли уникально ценную концепцию, либо недостаточно искали альтернативы. Как показывает практика, второе случается чаще.

7.3 Признаки бесполезной полезности

Некоторые сигналы позволяют заподозрить дефект полезности до полной проверки.

Признак 1. Концепция требует огромных ресурсов для микроскопического улучшения. Вам обещают рост на 2% ценой годовой программы трансформации, полной перестройки процессов и смены корпоративной культуры. Даже если эти 2% реальны, сопоставьте их с затратами. Возможно, те же 2% можно получить изменением одного правила в закупках.

Признак 2. Размытая проблема. Вы не можете сформулировать, что именно болит. Концепция внедряется потому, что «это современно», «конкуренты уже внедрили», «это лучшая практика». Отсутствие конкретной проблемы — верный признак того, что полезность не будет оценена, а значит, вероятно, её не будет.

Признак 3. Затраты описаны, но проблема и результат — нет. Автор или продавец концепции охотно говорит о том, сколько стоит её внедрение, но уклоняется от конкретных цифр по результату. «Эффект будет, но его сложно измерить заранее». «Это инвестиция в будущее». Такие фразы не обязательно ложны. Но они не позволяют применить фильтр полезности. А это уже сигнал.

Признак 4. Альтернативы не рассматривались в

принципе. Вы или ваша организация остановились на первой понравившейся концепции и не потратили ни часа на поиск других способов решить ту же проблему. Это не свойство концепции, а свойство вашего процесса принятия решений. Но результат тот же: полезность не проверена.

7.4 Разбор примера

Возьмём концепцию, популярную в крупных компаниях: **«Внедрение системы управления знаниями (knowledge management) для сохранения и передачи опыта сотрудников».**

Это содержательная концепция: у неё есть конкретные примеры, методы, инструменты. Она проверяема и применима. Сосредоточимся на полезности.

Критерий 1. Какую проблему решает концепция?

Предположим, проблема сформулирована так: «Когда ключевые сотрудники уходят, их опыт теряется. Новые сотрудники долго входят в курс дела. Экспертиза сосредоточена в головах нескольких людей, что создаёт риск для бизнеса».

Это конкретная, измеримая проблема. Время входа новичков можно измерить. Количество уходов ключевых людей с потерей критического знания — тоже. Первый критерий пройден.

Критерий 2. Какова цена внедрения?

Полноценная система управления знаниями — это закупка или разработка платформы, выделение ответственных (knowledge manager), внедрение процессов документирования, мотивация сотрудников делиться знаниями, интеграция с существующими системами. В крупной компании это годовая программа с бюджетом от нескольких сотен тысяч до нескольких миллионов долларов и отвлечением десятков людей от основной работы. Цена существенна.

Критерий 3. Есть ли более простые альтернативы?

Зададим вопрос: «Можно ли сохранить критическое знание при уходе сотрудников проще?». Да. Например:

— Выходное интервью с обязательной фиксацией ключевых знаний и контактов.

— Практика «второго номера»: у каждого ключевого сотрудника есть преемник, который работает с ним в паре и перенимает опыт.

— Внутренняя база часто задаваемых вопросов в простейшем формате (Google Docs или Wiki), заполняемая самими экспертами без отдельной системы.

— Регулярные митапы с разбором кейсов, которые записываются на видео без монтажа и хранятся в общем доступе.

Эти альтернативы не решают проблему с той же полнотой, что полноценная система управления знаниями. Но они решают значительную часть проблемы при многократно меньших затратах.

Вердикт по фильтру полезности: зависит от кон-

текста. Если компания теряет по-настоящему уникальную экспертизу, которую невозможно формализовать простыми средствами, полноценная система может быть оправдана. Если же проблема — обычная текучесть и потеря стандартных операционных знаний, простые альтернативы дадут 80% результата при 20% затрат. В этом случае полная система управления знаниями не проходит фильтр полезности.

7.5 Упражнение

Возьмите любую концепцию, которую вы рассматриваете для внедрения или которую вам предлагают. Это может быть что-то из вашей текущей работы или концепция, которую вы изучали в предыдущих упражнениях. Выполните три шага.

— **Сформулируйте проблему в одном предложении.** Что конкретно не так? Как вы это измеряете? Если проблема не формулируется конкретно, остановитесь и зафиксируйте: концепция не прошла первый критерий полезности, потому что непонятно, зачем она.

— **Оцените затраты трёх типов: деньги, время, внимание.** Не нужно точных цифр — нужен порядок. Деньги: сотни, тысячи, миллионы? Время: часы, дни, месяцы работы ключевых людей? Внимание: сколько людей будут вовлечены в принятие решений, обучение, координацию?

— **Найдите минимум две альтернативы.** Одну — внутри подхода («пилот», «упрощённая версия»). Другую —

вне подхода («совершенно другой способ решить ту же проблему»). Для каждой альтернативы примерно оцените соотношение затрат и результата.

На что обратить внимание. Полезность — не свойство концепции. Это соотношение концепции и контекста. То, что полезно для одной компании, бесполезно для другой, потому что у них разные проблемы, ресурсы и альтернативы. Не ищите абсолютного вердикта. Ищите применимость к вашей ситуации.

Разбор упражнения

Сравните свой результат с ориентирами.

Хороший признак: вы смогли сформулировать проблему, оценить затраты и найти альтернативы. Даже если после этого вы решили, что концепция полезна и стоит внедрения, вы приняли это решение осознанно. Именно в этом задача фильтра.

Типичная трудность: проблема сформулирована как отсутствие концепции. «У нас нет системы управления знаниями — в этом проблема». Это замкнутый круг: вы определяете проблему через решение. Проблема должна описывать измеримый дефект в реальности, а не отсутствие внедрения.

Типичная трудность: вы не можете оценить затраты. Это нормально, когда концепция нова для вас. В таком случае зафиксируйте: «Затраты неизвестны» — и рассматривайте это как риск. Прежде чем внедрять, нужно выяснить цену. Многие неудачные внедрения случаются именно пото-

му, что цену выяснили задним числом.

Типичная трудность: вы находите альтернативу «ничего не делать». Это легитимная альтернатива, если проблема не является критической. Иногда лучший способ потратить ресурсы — потратить их на что-то другое, а не на борьбу с некритичным неудобством. Но если проблема действительно дорого обходится бизнесу, «ничего не делать» — не альтернатива, а отсрочка расплаты. В этом случае укажите, во что обходится бездействие.

Типичная трудность: все альтернативы, которые вы нашли, кажутся хуже исходной концепции. Это может означать, что концепция действительно уникально полезна. А может означать, что вы эмоционально уже выбрали концепцию и рационализируете выбор. Проверьте себя: покажите альтернативы кому-то, кто не вовлечён в выбор, и спросите, насколько они реалистичны.

Закончив упражнение, переходите к следующему фильтру. Фильтр полезности требует дисциплины: эмоционально привлекательная концепция всегда кажется полезной. Привычка считать затраты и искать альтернативы — один из самых сильных предохранителей от разочарований после внедрения.

Глава 8. Фильтр №8 «Устарелость»

Проверка на актуальность

8.1 Суть фильтра

Концепция может быть содержательной, нетривиальной, внутренне непротиворечивой, применимой и даже полезной — но при этом устаревшей. Она была верна и ценна 10, 20, 50 лет назад, но с тех пор изменились технологии, рынки, законы, социальные нормы, сама фактура реальности. Концепция осталась той же, а мир — другим.

Фильтр устарелости проверяет временную релевантность: не истёк ли срок годности идеи, которую вы собираетесь применить.

Опасность устарелости особого рода. В отличие от пустоты или противоречивости, устарелость не видна внутри концепции. Вы читаете книгу, в ней всё логично. Примеры убедительны. Автор авторитетен. Но книга написана, например, в 1995 году. С тех пор появились смартфоны, социальные сети, облачные вычисления, пандемия, удалённая работа. Концепция этого не учитывает, потому что не может. Вы достраиваете недостающее сами — и можете достроить ошибочно. Другая опасность — устарелость выборочна. Не вся старая концепция устаревает целиком. Чаще всего устаревают от-

дельные рекомендации и примеры, а ядро сохраняет силу. Но при быстром чтении легко принять всё вместе: и работающее ядро, и устаревшую оболочку. Фильтр устарелости помогает разделить их.

Задача фильтра — определить, что в концепции по-прежнему применимо, а что требует пересмотра или отбрасывания в свете изменившихся условий.

8.2 Критерии

Три вопроса. Если на любой из них ответ «да, изменилось», концепция нуждается в проверке на актуальность, а возможно — в коррекции или замене.

Критерий 1. Изменился ли контекст с момента создания концепции?

Контекст — это внешние условия, в которых концепция применяется. Технологии, которыми располагает исполнитель. Рыночная структура. Законодательство. Доступность информации. Скорость коммуникации. Если концепция опирается на контекст, которого больше нет, — она устарела.

Пример: концепция «5 сил Портера» описывает конкурентную среду. Она не устарела как аналитический инструмент, но некоторые её допущения — например, стабильные границы отрасли — сегодня требуют оговорок в мире платформенных бизнесов и цифровых экосистем. Ядро живо, но

применять его без поправки на контекст — рискованно.

Критерий 2. Появились ли новые данные, которые опровергают или существенно корректируют концепцию?

Наука и практика накапливают новые факты. Концепция, основанная на исследованиях 30-летней давности, могла быть лучшей на тот момент, но с тех пор могли появиться мета-анализы, опровергающие исходные выводы, или новые теории, объясняющие те же явления точнее.

Пример: концепция «правило 10 000 часов» (для достижения экспертного уровня) была популяризирована Малкольмом Гладуэллом на основе работ Андерса Эрикссона. Позднейшие исследования показали, что накопленной практикой объясняется лишь часть различий в мастерстве (от 20% до 50% в разных областях), а само правило — упрощение, которое неверно в качестве универсального ориентира. Концепция не пуста и не тривиальна, но в исходной жёсткой формулировке она устарела под давлением новых данных.

Критерий 3. Есть ли более свежие и точные концепции на ту же тему?

Это аналог поиска альтернатив из фильтра полезности, но применённый ко времени. Если та же проблема сегодня решается более эффективным, точным, простым способом, старая концепция устарела — не обязательно ошибочна, но вытеснена более совершенным инструментом.

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.