

ИГОРЬ ЧЕПЕЛЕВ

ДАЛЬШЕ ЧАТА

ХВАТИТ НАЧИНАТЬ С НУЛЯ

Как собрать из **нейросети** помощника,
который со временем работает **лучше**

Для тех, кто пользуется ИИ каждый день — и топчется



ПАМЯТЬ



ЖУРНАЛЫ



ВЕРСИИ

Игорь Чепелев

Хватит начинать с нуля.

Как собрать из нейросети

помощника, который со

временем работает лучше

<https://litres.ru/74358849>

SelfPub; 2026

Аннотация

Вы пользуетесь нейросетью каждый день — и каждый день начинаете сначала. Удачная формулировка забыта. Разбор сделан заново. Решение принято и нигде не записано.

Эта книга — о том, как собрать из обычных текстовых файлов память, на которой помощник завтра работает лучше, чем сегодня. Ни строчки кода, ни одной формулы: нужны помощник, папка и привычка записывать.

Игорь Чепелев, директор ИТ-компании и в прошлом программист, знает, как это устроено изнутри, — и поэтому объясняет обычными словами.

Журналы, из которых система выучивает ваш стиль. Заготовки вместо объяснений заново. Приёмка: кто судит результат, если делали его тоже вы. И отдельная глава про экзамен для вас — что вы теряете, отдавая работу наружу.

Для тех, у кого работа повторяется: консультантов, руководителей, преподавателей, репетиторов, врачей и юристов частной практики. Не подойдёт тем, кто ищет готовые промпты: здесь метод.

Двадцать минут в неделю, первые результаты — через квартал.

Содержание

Глава	7
ХВАТИТ НАЧИНАТЬ С НУЛЯ	8
О чём эта книга	9
Часть 1. Память: база знаний вне головы	12
Глава 1. Кормите систему своим	13
Один вопрос, два стола	14
Средний интернет с вашим логотипом	15
Как это выглядит на экране	16
Чтобы глава не сделала вреда	18
Глава 2. Чужая память: что кладём, что никогда	20
Мелькнуло и осталось навсегда	21
Четыре правила фильтра	22
Список исключённого — читайте первым	24
И то, о чём почти не думают	25
Врезка. Шесть трудных случаев	26
Первый. Юрист: позиция клиента	27
Второй. Врач: ход лечения	28
Третий. Психотерапевт: ничего не выносить	29
Четвёртый. Кадровик: обобщение опаснее частного	30
Пятый. Преподаватель: это дети	31
Шестой. Тот, у кого два заказчика	32
Общее правило всех шести	33

Глава 3. Срок годности: знание протухает тихо	34
Разные полки, разные сроки	35
Ревизия раз в квартал	36
Ксения, 1 из 4. Двенадцать учеников	38
Врезка трезвости. Когда база повторяет ваши ошибки	39
Три противоядия	40
Тест на эхо	41
Мастерская. Как собрать библиотеку из тысячи источников за неделю	42
Этап второй: сбор партиями	45
Этап третий: воронка, 1000 → 100 → 20	47
Этап четвёртый: из источников — в карточки	49
Этап шестой: библиотека живёт	50
История 1. Оксана, юрист в найме	51
Мастерская. Когда материалов слишком много	52
Как «сломалась» моя база	53
Чему учим базу	54
Правило первое: оглавление всегда на столе	55
Правило второе: порция — триста-пятьсот слов	56
Правило третье: пирамида	57
Правило четвёртое: прыжки по адресам	58
Правило пятое: когда сжимать само хранение	59
История 2. Эмиль, аспирант-историк	61
Три вопроса к первой части. Первый: чем именно ваша база отличается	62

Часть 2. Журналы: чему система учится у вас	63
Глава 4. Что не записано — того не было	64
Память для жонглирования, а не для хранения	65
Три журнала и цена каждого	66
Общий принцип, из-за которого умирают все дневники	67
История 3. Аня, двое детей, подработка	69
Глава 5. Библиотека приёмов: от удачной фразы к рецепту	71
Три вещи, которых нет у записи	72
Для тех, кому «библиотека» звучит бюрократией	74
Глава 6. Заготовки: конкретика в скобках	76
Приём кончается там, где начинается порядок	77
Почему первые заготовки не работали	78
Как выглядит заготовка	79
Три минуты в конце удачной сессии	80
Кирпичи, а не список	81
Врезка. Журнал поломок	83
Врезка. Три на столе, а не вся библиотека	85
Конец ознакомительного фрагмента.	87

Игорь Чепелев

**Хватит начинать с нуля.
Как собрать из нейросети
помощника, который со
временем работает лучше**

Глава

ДАЛЬШЕ ЧАТА

ХВАТИТ НАЧИНАТЬ С НУЛЯ

Как собрать из нейросети помощника, который со временем работает лучше Для тех, кто пользуется ИИ каждый день — и топчется. Читается по главе за раз, внедряется за квартал.

В книге: 25 глав, пять мастерских, одиннадцать врезок, два сквозных примера, одиннадцать историй других людей, восемь схем, план первых тридцати дней и семь приложений.

Игорь Чепелев

О чём эта книга

Откройте папку «Загрузки».

Серьёзно, откройте. Я подожду.

Что там лежит? У меня — «Отчёт по рынку (3).pdf», скачанный в марте, потому что это было важно. Двести страниц. Открывал один раз.

Ещё там переписка, выгруженная «на всякий случай». Три файла с одинаковым названием и разными цифрами в скобках. И презентация, которую я делал полтора года назад и до сих пор не могу выбросить. Всё это когда-то было работой. Настоящей, оплаченной, с потраченными вечерами.

А теперь это папка.

Эта книга — о том, что остаётся после разговора с помощником. И остаётся, представьте, много. После разбора — записи и карточки. После решения — строчка с процентом и датой проверки. После десятого переписанного черновика — смутное чувство, что вы правите одно и то же в десятый раз. Всё это либо уезжает в «Загрузки» и там умирает, либо становится памятью, на которой система завтра работает лучше, чем сегодня.

Третьего варианта нет.

Здесь три части. Первая — про материал: чем кормить базу знаний, что из чужого класть в неё можно, а чего нельзя никогда, и как замечать, что знание протухло. Вторая — про

журналы: записи, из которых система выучивает ваш стиль, ваши задачи и ваш почерк. Третья — про эволюцию: версии, еженедельный доклад, рабочие инструкции, люди вокруг и независимость от конкретной модели.

Ни программировать, ни покупать особый тариф не нужно. Понадобятся обычный помощник, несколько файлов и привычка записывать.

Дальше — ограничение, и оно стоит на входе не случайно. Записанное не становится верным оттого, что записано.

Карточка без источника и даты — это слух в письменном виде. Красивая витрина читается как проверенная, хотя не проверена ничем.

Нет, я не думаю, что вы этого не знаете. Я только замечая, что аккуратно оформленная чушь убеждает даже тех, кто её сам и оформил. Меня, например.

Поэтому у каждой записи здесь есть ярлык, у каждого журнала — разбор, а у каждой системы — день, когда из неё что-то выносят.

И два слова об устройстве. Части самостоятельны: если база знаний и журнал решений у вас уже есть — начинайте со второй, если система разрослась и стала тяжелее, чем помогает, — с третьей. Мастерские стоят между частями и при первом чтении перешагиваются: в начале каждой написано, когда она понадобится.

Текст с отступом — готовая формулировка. Скопируйте, замените слова в квадратных скобках на свои и посмотрите,

те на результат. Все они собраны в приложении 1; там же, в приложениях, — итоговые строки глав, календарь регулярных дел с ценой в минутах и указатель.

Часть 1. Память: база знаний вне головы

Карта части. База знаний живёт не тем, что в неё положили однажды, а тем, чем её кормят и что из неё вовремя выносят. Эта часть — про материал: чем кормить систему, чтобы она отвечала вашим, а не средним; что из чужого можно класть в базу, а чего нельзя никогда; и как замечать, что знание протухло. Плюс две мастерских — про тысячу источников и про то, что делать, когда материалов слишком много.

Глава 1. Кормите систему своим

Представьте двух актёров.

Одному вы дали роль: «покупатель вообще». Второму — стопку настоящих отзывов ваших клиентов. Сто сорок штук, с орфографией и обидами.

Оба сыграют. Оба будут убедительны.

Но сыграют они разное, и разница не теоретическая. Я проверил.

Один вопрос, два стола

Эксперимент был простой. Один и тот же вопрос — про возражения покупателей. Формулировка одна и та же, слово в слово. Разное — только то, что лежит на столе.

Первый раз — пустой стол: одно описание продукта.

Второй раз — те же сто сорок отзывов, жалоб и переписок.

Ответы можно не подписывать. Видно с третьей строки.

Пустой стол: «Наиболее вероятные возражения: высокая цена, недостаточная известность бренда, сомнения в качестве. Рекомендуются проработать ценностное предложение и усилить социальные доказательства...»

Стол с карточками: «Из ста сорока отзывов чаще прочего повторяются два: не видят разницы с соседним предложением — восемнадцать упоминаний, формулировка обычно „а чем вы лучше“; боятся платить вперёд незнакомой компании — одиннадцать упоминаний, в шести из них рядом стоит слово „рассрочка“. Отдельно: жалоб на цену как таковую — три, все от одного сегмента». Первый ответ описывает покупателя вообще.

Второй — моего. С его историей обид.

Заметьте, о чём я не говорю. Я не говорю, что второй ответ умнее. Он ровно такой же умный. Просто у него другой стол.

Средний интернет с вашим логотипом

Механизм вы знаете наизусть, даже если никогда его не формулировали. Модель достраивает из того, что лежит перед ней. Пустой стол — достраивает из среднего интернета. Стол с вашей реальностью — из неё. Чем конкретнее стол, тем конкретнее возражение. Без исключений. Отсюда ритуал. Скучный, ежедневный и самый окупаемый во всей этой части: серьёзная сессия начинается с кормления.

Вот карточки по теме: [подложить из базы]. Опирайся на них. Если для ответа чего-то не хватает — спроси у меня, а не сочиняй.

Вторая строчка тут главная.

Без неё дыры затыкаются выдумкой — вежливо, гладко и незаметно. С ней система обязана либо стоять на ваших карточках, либо попросить недостающую.

Как это выглядит на экране

Сразу оговорка на все такие вставки в книге: это мой сезон и мой инструмент. У вас формулировки будут те же, ответы — другие.

...Из приложенных карточек следует, что клиенты этого сегмента дважды за квартал упоминали молчание поддержки в выходные (карточка 41, 12.03, «со слов»; карточка 58, 06.04, «проверено»). Поэтому первое возражение, которого стоит ждать: «а меня не бросят в субботу». Данных о том, как сегмент относится к предоплате, в карточках нет — если это важно для ответа, уточните...

Смотреть надо на три вещи.

Номера карточек и даты. Значит, ответ стоит на столе, а не на среднем интернете.

Ярлыки «со слов» и «проверено». Значит, ваша разметка доехала и различие между услышанным и проверенным не потерялось по дороге.

«Данных нет». Значит, разрешение на «не знаю» сработало.

Не нашлось ни одного адреса? Кормление не состоялось. Сколько бы файлов вы ни приложили.

«Каждый раз руками?»

Спросите — отвечу: нет.

Современные инструменты умеют держать проект или

папку, которая подключается сама. Сложите туда паспорт системы и рабочие разделы библиотеки один раз.

Но кнопка меняет доставку, а не принцип.

Принцип один: на столе лежит ваше. И проверяется он при любых кнопках одинаково — спросите систему, на чём основан ответ.

Есть адреса ваших карточек? Кормление работает.

Нет? Вы слушаете средний интернет с вашим логотипом.

Чтобы глава не сделала вреда

Кормите релевантным, не всем.

Вывалить на стол всю базу — верный способ получить среднее по больнице, и об этом подробно в мастерской про порции. Кормление — это порция по теме, отобранная через каталог.

Хорошая сессия начинается не с «вот всё, что у меня есть», а с «вот три раздела, которые здесь важны».

«А если базы ещё нет?»

Возражение справедливое. Глава требует кормить своим, а у новичка стол пуст.

Своё, впрочем, у вас уже есть. Оно просто не собрано.

Переписка с клиентами и партнёрами за последний год.

Ваши собственные тексты, которые вы считаете удачными.

Вопросы, которые вам задают чаще других.

Записи разговоров, где кто-то объяснял, почему не купил.

Вот и сырьё. Дальше — одно движение, оно описано в следующей главе. Пятьдесят карточек из собственной почты собираются за вечер.

С этого вечера есть чем кормить.

Пять минут практики. Тот самый эксперимент — себе. Один вопрос, два раунда, пустой стол против стола с карточками. Найдите возражение, которое появилось только во

втором. Оно пришло из вашей реальности — и именно оно встретит вас на рынке. Дешевле познакомиться сейчас. И три вопроса перед тем, как строить дальше. Что ваша система знает лучше вас — назовите три области. Обоснованно ли вы ей там доверяете или просто привыкли. Умеете ли вытащить оттуда нужное за минуту.

Три «да» — у вас система. Хотя бы одно «не знаю» — у вас склад. Одной строкой: Серьёзная сессия начинается с кормления своим: карточки на стол и «чего не хватает — спроси, не сочиняй».

Запуск, март. Первый разбор возражений по нашему сегменту я сделал на пустом столе. Вышло три возражения, и все три вежливые: «дороговато», «надо подумать», «пришлите презентацию». Потом подложил сто сорок настоящих отзывов — не наших, конкурентских, собранных за вечер. Тот же вопрос, та же формулировка. Со второй реплики полезло другое: «не понимаю, чем вы лучше соседей» и «боюсь платить вперёд незнакомым». Первое стало заголовком лендинга и держится там до сих пор. Второе я пропустил мимо ушей — и зря, но об этом позже.

Глава 2. Чужая память: что кладём, что никогда

Что вы говорите, когда узнаете, что диктофон был включён?

«Подожди, это же было не для записи».

Вот именно.

База знаний — это диктофон, который включён всегда. Разница в том, что диктофон вы хотя бы замечаете.

Мелькнуло и осталось навсегда

В чате разговор мелькнул и ушёл.

В базе он лежит. И подкладывается — к сессиям, к разборам, к сводкам. Через год. Через три.

Слова, сказанные вам одному, начинают жить для всех времён и задач. Есть старое правило: письмо без конверта — уже не письмо, а объявление. В базе оно действует строже всего, потому что конверта там нет вообще. Нет, я не предлагаю ничего не записывать. Я предлагаю различать две вещи, которые обычно валят в одну кучу.

Факт — и привязку к человеку.

«Клиенты этого сегмента боятся предоплаты» — кладите. Это знание. «Иван из „Ромашки“ признался, что у них кассовый разрыв» — нет. Это досье.

Информация, заметьте, одна и та же. Разная — адресация. Вы храните не знание. Вы храните досье.

Четыре правила фильтра

Вот материал для базы. Перепиши в карточки так, чтобы ни одного человека нельзя было узнать: выводы вместо цитат, роли вместо имён. Что не обезличивается без потери смысла — исключи и перечисли отдельно, с причиной.

Правило первое: выводы, не цитаты. Цитата тянет за собой интонацию, обстоятельства и говорящего. Вывод — не тянет.

Правило второе: роли, не имена. «Технический директор среднего подрядчика» работает ровно так же, как «Сергей». Только Сергей об этом не узнает.

Правило третье: три категории не кладутся ни в каком виде — здоровье, деньги и конфликты конкретных людей и компаний. Даже обезличенно. Даже «для полноты».

И различайте уровни, иначе правило превратится в запрет на всё. «Клиенты сегмента боятся предоплаты» — вывод о поведении рынка, его кладут. «У этого поставщика кассовый разрыв» — сведения о лице, их не кладут никогда, даже без названия.

Правило четвёртое: спросите, откуда пришло и куда пойдёт. Первые три смотрят на содержание карточки. Четвёртое — на её маршрут.

Пример из моей практики. Вывод «партнёры этого типа болезненно реагируют на смену условий» обезличен и все

три первых правила проходит. Но добыт он в разговоре с одним клиентом, а завтра подкладывается в сессию по другому.

Тип данных допустим. Лицо не названо. А маршрут неуместен.

Вопрос задаётся за секунду: откуда пришло и куда пойдёт.

Список исключённого — читайте первым

Хвост формулировки важнее просьбы.

«Что не обезличивается — исключи и перечисли отдельно, с причиной» — вот эта часть. Она единственная, которую нельзя получить, не попросив. Без неё вы никогда не узнаете, что именно чуть не положили в базу. Я читаю этот список первым. Примерно раз в месяц нахожу там строку, из-за которой меняю формулировку фильтра.

И то, о чём почти не думают

Раскрывая себя, вы раскрываете других.

Ваш журнал решений за год — портрет не только ваш. В нём видно, кто тормозил, кто настаивал, кто ошибся и промолчал.

Поэтому журнал решений и не входит в общее. Не из скрытности. Просто он про людей, которые не соглашались становиться материалом.

Есть и третье, чего диктофон из начала главы не объясняет.

Диктофон только пишет. База ещё и монтирует.

То, что вы разрешили сказать один раз, всплывёт через полгода в другом месте и в другом сочетании — уже без контекста, в котором это было уместно.

Кладите в базу то, что готовы услышать в самый неподходящий момент. Пять минут практики. Ревизия: десять случайных карточек из своей базы. По каждой один вопрос — узнаваем ли человек. Не «назван ли», а узнаваем. Если по трём деталям вы понимаете, о ком речь, — поймёт и кто-то ещё. Одной строкой: База — диктофон, который включён всегда: выводы вместо цитат, роли вместо имён, чужие беды — никогда.

Врезка. Шесть трудных случаев

Четыре правила выглядят стройно.

Пока не начнёшь применять.

Ниже шесть ситуаций, в которых их применяли живые люди. Из тех, что мне рассказывали.

Сразу оговорюсь: я не юрист и не врач. Это не консультация, а разбор по правилам этой главы.

Первый. Юрист: позиция клиента

Интуиция говорит: нельзя ничего.

И насчёт позиции, суммы, имени и обстоятельств интуиция права.

Но правила запрещают не тому. Они запрещают привязку.

«По этой категории дел вторая инстанция чаще всего цепляется к порядку уведомления — проверять первым делом».

Здесь нет ни лица, ни дела, ни компании. Это профессиональное знание, добытое опытом.

Граница проходит там, где по карточке можно опознать дело. Можно — не кладём, даже без имени.

Узкая специализация опознаёт по трём деталям.

Второй. Врач: ход лечения

Здесь запрет жёстче. И не только этически.

Работает то же различие: не наблюдение о пациенте, а наблюдение о явлении.

«При таком сочетании жалоб пациенты чаще путают побочный эффект с обострением; спрашивать прямо, а не ждать» — это про людей вообще. Про конкретного человека — ни строчки. Ни возраста, ни срока обращения. И отдельное правило, которого нет в основной главе: медицинские карточки не живут в общей базе. Отдельная папка, отдельные правила, и в сессию она не подкладывается по умолчанию.

Третий. Психотерапевт: ничего не выносить

Самый закрытый случай.

И он же показывает, что метод работает и здесь.

В базу идут только собственные приёмы. Как формулировать вопрос. Как держать паузу. Что делать, когда клиент замолкает.

То есть ремесло, а не люди.

Библиотека приёмов растёт. База знаний о клиентах не заводится вовсе. Из двенадцати ритуалов остаётся семь, и все семь про себя.

Это полноценная система. Просто её материал — вы, а не другие.

Четвёртый. Кадровик: обобщение опаснее частного

Единственный случай в списке, где обобщение не спасает, а создаёт проблему.

Карточка «кандидаты такого типа обычно уходят через год» обезличена и все четыре правила проходит.

И при этом является заготовкой для дискриминации.

Здесь нужен пятый вопрос, за пределами правил этой главы.

Если решение по человеку будет принято с помощью этой карточки — готовы ли вы объяснить ему это решение вслух?

Не готовы — карточка не пишется.

Метод даёт инструмент, которым легко навредить. Признать это честнее, чем промолчать.

Пятый. Преподаватель: это дети

Записи об учениках — всегда о третьих лицах, которые не давали согласия. И часто не могут его дать.

Работающая граница: карточка описывает предмет и типичную трудность, а не ребёнка.

«На переходе к отрицательным числам примерно каждый третий теряет знак» — можно.

«Матвей теряет знак» — нельзя. Даже в своём файле. Даже если никто не увидит.

Такие записи имеют привычку переезжать.

Всё индивидуальное живёт в рабочем журнале занятий, который не является базой знаний и никуда не подкладывается.

Шестой. Тот, у кого два заказчика

Самый частый и самый незаметный.

Вы консультируете двух клиентов в одной отрасли. Вывод, добытый у первого, обезличен и полезен — и завтра подкладывается в сессию по второму.

Формально всё чисто. Лица нет, факта нет.

По существу знание, за которое заплатил один, работает на другого. Здесь спасает не запрет, а разделение. Отдельные папки по клиентам и общая папка «ремесло» — куда переезжает только то, что вы готовы были бы рассказать на конференции.

Общее правило всех шести

Оно короче самих правил.

Колеблетесь дольше десяти секунд — не кладите.

Колебание и есть ответ.

Запуск, апрель. Первый крупный клиент прислал длинное письмо, в котором объяснял, почему тянет с решением: у них были сложности с деньгами, названные прямо. Я собрался положить письмо в базу целиком — оно же полезное. Положил вывод: «в этом сегменте боятся предоплаты, аргумент про рассрочку работает лучше скидки». Остальное исключил и записал, что именно исключил. Через год этот вывод спас переговоры с другой компанией. Исключённое не понадобилось ни разу — а если бы понадобилось, это был бы очень плохой день.

Глава 3. Срок годности: знание протухает тихо

Йогурт без даты на крышке.

Съедите?

Я — нет. И вы, скорее всего, нет.

А почему тогда карточка в базе без даты кажется вам нормальной? Тихо и без запаха С едой всё честно: испортилась — видно, пахнет, выбрасываешь.

Знание портится иначе. Тихо. Без запаха. Карточка выглядит ровно так же, как в день, когда вы её написали.

Более того — она выглядит лучше. Аккуратнее. Она успела обрасти ярлыками и попасть в нужный раздел.

И тут работает подлость, о которой мало кто задумывается.

Чем лучше построена база — чем чище карточки, чем убедительнее ярлыки, — тем охотнее вы верите протухшему.

Хорошая форма продлевает доверие содержимому. Незаслуженно.

Разные полки, разные сроки

Один срок годности на всё — упрощение, которое я держал год и от которого отказался.

В холодильнике у молока и у соли сроки разные. В базе тоже.

Мои стартовые значения: Контакты, цены, условия, состав рынка — квартал.

Поведение сегмента, привычки клиентов, что кого раздражает — год. Профессиональные приёмы и рабочие правила — два-три года.

Принципы и то, ради чего вы всё это делаете, — без срока, но с ревизией раз в год: они не протухают, они перестают быть вашими. Цифры не измерены. Они мои. После первой же ревизии замените их своими — вы быстро увидите, что именно у вас портится раньше срока.

Ревизия раз в квартал

Полчаса. Три категории.

Первая — просроченное. Дата пересмотра прошла: пере- проверить или выбросить. Третьего не дано.

Вторая — противоречия. И вот это самое интересное место всей главы. Противоречащие карточки — не беспорядок. Это события.

Либо мир изменился, либо два источника спорят. И то и другое надо знать. База, где противоречия никогда не всплывают, не бывает согласной. Она бывает нечитанной.

Третья — вечные гипотезы. Карточка стоит с ярлыком «гипотеза» девять месяцев, и никто её не проверял. Значит, она вам не нужна.

Даты годности касаются отдельной банки. А образ на вынос — уже про всё хозяйство разом: база знаний — не склад, а сад.

Склад можно набить. Сад — нет. Саду нужна прополка, иначе через год вы не найдёте в нём ничего, кроме того, что растёт само.

Пять минут практики. Прямо сейчас — день ревизии в календарь, на конец квартала. И одна карточка, любая: поставьте ей дату пересмотра. Одна карточка с датой лучше, чем сто с намерением.

Одной строкой: Знание протухает тихо: срок годности на

карточках и прополка раз в квартал.

Запуск, февраль. Карточка про цену конкурента лежала у меня с ярлыком «проверено» и без даты пересмотра. Ярлык был честный — на день, когда я её написал. Что случилось дальше, я расскажу подробно в конце второй части. Скажу пока одно: это стоило квартала выручки, и вся эта глава выросла из одной строчки в журнале граблей.

Схема 4. Шкала сроков годности. Горизонтальная ось от квартала до «без срока», на ней четыре метки: контакты и цены — квартал; поведение сегмента — год; профессиональные приёмы — два-три года; принципы — без срока, но с ежегодной сверкой.

Запуск, июль. Карточка «цены конкурентов» была собрана в январе и выглядела как факт: аккуратная, с источниками, с датой. Дату я не смотрел полгода. В июле, готовя позиционирование, я по привычке оперся на неё — и остановился случайно, заметив, что один из конкурентов там ещё жив. Он закрылся в мае. Пересобрал за час, разница по ценам оказалась около двадцати процентов. С тех пор у ценовых карточек срок годности квартал, и это единственная категория, где я ставлю дату проверки прямо в заголовок.

Ксения, 1 из 4.

Двенадцать учеников

Первый сквозной пример — про запуск, деньги и команду. Он не всем подходит, и я это знаю: у половины читателей нет ни команды, ни бюджета. Поэтому рядом пойдёт второй, из совсем другой жизни.

Ксения — репетитор по математике, двенадцать учеников, работает одна десять лет. Никакого продукта, никакого запуска, никакой команды. Задача у неё ровно та же, что у меня: помнить.

«Каждый сентябрь я начинаю с нуля, — говорит она. — Не с нуля по программе, с нуля по людям. Я не помню, на чём споткнулся Матвей в прошлом марте. Помню, что споткнулся».

Её первые пятьдесят карточек собрались за два вечера из собственных тетрадей с пометками к занятиям. Не «Матвей путает знаки» — так нельзя, это про ребёнка. А «на переходе к отрицательным числам примерно каждый третий теряет знак при раскрытии скобок; помогает не объяснение, а десять примеров подряд с проговариванием вслух». Это уже не про Матвея. Это про математику и про детей вообще.

Разница между двумя формулировками — вся вторая глава этой книги, уместившаяся в одну строчку.

Врезка трезвости. Когда база повторяет ваши ошибки

У ухоженной базы есть тёмная сторона.

Сказать о ней надо до мастерских — потому что после них будет поздно. Чем дольше вы кормите базу собой — своими выводами, своими разборами, своим словарём, — тем убедительнее она говорит вашим голосом.

И тем незаметнее подтверждает вас вами же.

Вы спрашиваете «прав ли я». База отвечает вашими прошлыми правотами. Круг замкнулся. Эхо, оформленное как архив.

Три противоядия

Все три уже есть в книге. Соберите их сознательно.

Первое: чужое в рационе. База без свежих внешних источников через год говорит только вашим прошлым.

Второе: меняйте вопрос. Спрашивайте у базы не «что подтверждает мой план», а «что ему противоречит».

Эхо не умеет возражать. Архив — умеет.

Третье: ярлыки уверенности. «Гипотеза», написанная вашей рукой три года назад, не становится «проверено» от выслуги лет. Сколько бы раз база её вам ни повторила.

Тест на эхо

Раз в квартал, одной строчкой: Найди в базе три вывода, с которыми сегодняшний я, скорее всего, не согласен.

Пустой ответ — плохой знак.

Либо вы не растёте. Либо база уже только поддакивает.

Мастерская. Как собрать библиотеку из тысячи источников за неделю

Когда это понадобится: когда захочется разобраться в теме по-настоящему — новый рынок, новое ремесло, большое решение. До тех пор можно перешагнуть: конвейер никуда не денется. *Сколько займёт:* неделя фоном, из них руками — часа три.

Вспомните свой диплом. Или курсовую.

Список литературы — пятьдесят источников.

Сколько вы реально читали?

Не краснейте. Вопрос не про честность — про метод.

Даже добросовестный учёный, у которого в обзоре триста работ, читал от корки до корки дай бог тридцать. Остальные он просеивал: заголовок, аннотация, выводы — дальше или в сторону.

Это не халтура. Это единственный способ работать с большим знанием. Не чтение. Воронка.

Сегодня воронку можно построить на тысячу источников за неделю. Я построил — когда консультанты предложили обзор новой ниши за восемь недель и бюджет, от которого мой финансист сделал лицо.

Тысяча с лишним источников в базе. Сто конспектов.

Двадцать прочитано глазами. Итоговая записка на три страницы.

Неделя.

Правило, которое несите через весь конвейер как каску по стройке Помните знакомого, который «вспомнил» сцену из фильма, которой в фильме не было?

Модель делает так же с источниками. Выдумывает их — с правдоподобными названиями, убедительными авторами, несуществующими журналами.

Не из вредности. Название статьи «как обычно называются статьи на эту тему» — самое вероятное продолжение. А к вероятному она тянется всегда. Отсюда железный закон.

Ни один источник не входит в базу без живой ссылки, которую вы можете открыть.

Не «проверю потом». Не вошёл.

Почему так жёстко? Посчитайте сами.

База, в которой десять процентов выдумки, — это не база на девяносто процентов.

Это база, которой нельзя верить на сто. Вы же не знаете, какие десять. Этап первый: карта — до сбора Что получится, если собирать без карты?

То же, что в чемодане, собранном «по вдохновению». Пять футболок и ни одних носков.

Сначала скелет: Разбей тему на 8–12 подтем без дыр. Для каждой: термины и синонимы, включая жаргон и английские варианты; фамилии и организации, которых нельзя пропу-

стить; где живёт лучшее — исследования, отчёты, разборы, регуляторика.

Карту — глазами. Дыру, которую видите вы как человек из отрасли, модель могла не увидеть.

И квоты на подтемы. Без них половина карты окажется про то, что вам и так интересно.

Этап второй: сбор партиями

По 50–80 источников на подтему. Карточка на каждый: название, автор, год, тип, строка «о чём», ссылка.

И тот самый закон — прямо в заказ: Не уверен в существовании или ссылке — не включай. Лучше сорок настоящих, чем восемьдесят с примесью.

Затем приёмка, вы её уже умеете.

Пять случайных ссылок из партии открываются руками.

Пять живых — партия идёт в базу.

Две битые — вся партия на пересборку.

Почему проверка обязательна, если запрет уже в заказе?

Потому что запрет снижает примесь, а не обнуляет. Доверие — по итогам вскрытия.

Про число «пять» скажу честно. Это минимум, а не гарантия: выборка снижает риск, но не убирает его. На важной теме проверяйте десять. Правило работает как дисциплина недоверия, а не как контроль качества. Полную гарантию даёт только сплошная проверка, а она стоит недели. И второе, чего я долго не понимал про эту воронку.

Она защищает не только от вранья. Ещё и от чужих команд.

В базу идёт ваш конспект, а не скачанный файл целиком. Текст, попавший к модели, может содержать не только сведения, но и указания.

Ваш пересказ указаний не переносит.
Конспектирование — это ещё и карантин.

Этап третий: воронка, 1000 → 100 → 20

Проход первый — баллы: Оцени каждый источник от 1 до 5: релевантность моему вопросу; вес источника; свежесть с поправкой на подтему. Отбери сотню с балансом: не больше пятнадцати из одной подтемы. И отдельно — десять, которые в сотню не прошли, но ты бы всё равно мне показал, и почему.

Последний список не пропускайте.

Там регулярно лежит самое интересное — то, что срезалось формулой. Формулы срезают необычное по определению. Необычное плохо набирает средние баллы.

Проход второй — конспекты сотни, по полстранице: тезис, метод, цифры, слабые места. Сто конспектов — это вечер.

А двадцать для чтения глазами выбираете вы. На этом шаге ваш вкус важнее баллов.

И если тема из «вопросов знаний» — среди двадцати обязаны быть первоисточники, а не пересказы.

Схема 1. Воронка источников. Три сужающихся уровня: тысяча найденных — сотня с живыми ссылками — двадцать прочитанных. Сбоку от второго уровня отдельный карман на десять: «не прошли по баллам, но показать всё равно». Внизу

приёмка: пять случайных ссылок из партии.

Этап четвёртый: из источников — в карточки

Библиотека отвечает «где написано».

База знаний — «что мы знаем».

Прочитанное режется в карточки: одна мысль, ссылка, степень уверенности. И самый ценный заказ этапа: Где источники противоречат друг другу? Карта споров: утверждение — кто за, со ссылками — кто против — от чего зависит правота.

Зачем вам чужие споры?

Затем, что это карта вашей осторожности. Где литература согласна — опирайтесь. Где спорит — ставьте растяжки и проверяйте на себе. Этап пятый: итоговая записка на страницу Что известно надёжно.

Что спорно.

Чего в литературе нет вообще.

Последний пункт часто ценнее первых двух. Подумайте почему.

Правильно: дыра в тысяче источников означает, что ответ не найден никем. Его придётся добывать экспериментом. И вы узнали это до того, как потратили месяц на поиск.

Этап шестой: библиотека живёт

Собранная и брошенная тысяча протухает за год.

Режим сада. Раз в месяц — добор: одна свежая партия по самой подвижной подтеме. Раз в квартал — ревизия: что устарело, что опровергнуто, какие споры разрешились. Дубли — в сторону.

Пять минут практики. Тысяча не нужна для старта. Конвейер в миниатюре: карта на пять подтем, партия на тридцать источников, пять ссылок руками, воронка до пяти конспектов, один прочитан глазами. Механика та же. Масштаб — потом.

Одной строкой: Тысяча — это воронка, а не подвиг чтения: карта, партии, $1000 \rightarrow 100 \rightarrow 20$ — и ни одного источника без живой ссылки.

История 1. Оксана, юрист в найме

«Я прочла главу про чужую память и закрыла книгу. У меня клиенты. Мне туда нельзя ничего.

Открыла обратно через неделю, когда сообразила простую вещь: мне нельзя класть позицию клиента, но мне никто не запрещает класть типовые возражения по категории дел. Это не его данные. Это моя профессия. Сейчас у меня двести карточек, и ни в одной нет ни имени, ни компании, ни суммы. Есть строчки вроде: «по этой категории вторая инстанция чаще всего цепляется к порядку уведомления — проверять первым делом». Я это знала и раньше. Просто знала не в тот момент, когда нужно.

Что не получилось: журнал решений. Я его завела и бросила через месяц. У меня решения принимает не всегда я, и записывать чужие — некрасиво. Так и живу без него, с двумя журналами из трёх. Ничего не рухнуло».

Мастерская. Когда материалов слишком много

Когда это понадобится: когда карточек в базе станет несколько сотен и ответы начнут мутнеть. Первые месяцы — смело перешагивайте. *Сколько займёт:* час на первую настройку, дальше — по несколько минут за сессию. Назовите по памяти номера телефонов трёх близких людей.

Не получилось?

А двадцать лет назад вы держали в голове десятка два номеров.

Вы поглупели?

Нет. Вы перестали хранить номера — и стали хранить адрес: «в телефоне». Психологи зовут это трансактивной памятью, и она старше смартфонов. В парах один помнит дни рождения родни, другой — как настроить роутер. Каждый знает не всё, а у кого спросить.

Знать, где лежит, — полноценная форма знания.

Иногда лучшая.

Держите эту мысль. Сейчас она спасёт вашу базу.

Как «сломалась» моя база

К восьмой сотне карточек я задал простой вопрос — и получил ответ хуже, чем без базы вообще.

Система честно попыталась удержать всё. И не удержала ничего.

Среднее по больнице. Потерянная главная карточка.

А на сложном вопросе она начала пересказывать базу своими словами. Диагноз: база переросла стол.

И заметьте — это не поломка. Это взросление. База и должна перерасти стол, иначе зачем она.

Ошибка была в способе чтения. Я подавал восемьсот карточек целиком, как подавал тридцать.

Как если бы вы, не вспомнив номер, стали зачитывать телефонную книгу подряд.

Чему учим базу

Что делает человек с трансактивной памятью?

Три вещи. Знает каталог. Берёт порцию. Прыгает по адресу.

Вот этому и учим.

Схема 2. Пирамида документов. Три слоя снизу вверх: сырьё — конспекты до трёхсот слов — каталог на две страницы. Стрелки вниз обозначают прыжки: с каталога в конспект, из конспекта в сырьё. Больше двух прыжков подряд — признак, что каталог пора переписывать.

Правило первое: оглавление всегда на столе

Единственное, что база кладёт на стол целиком, — каталог.

Одна строка на раздел: что лежит и когда обновлялось.
Две страницы максимум.

Не влезает — укрупняй разделы, не мельчи строки.

И обновляйте на каждой ревизии. Устаревший каталог хуже отсутствующего. Почему хуже?

Отсутствующий заставляет искать. Устаревший — уверенно посылает не к той полке.

Правило второе: порция — триста-пятьсот слов

Никогда «прочитай весь файл».

Всегда: Найди место про [вопрос], выдай дословные выдержки — не больше 400 слов, каждая с адресом. Нет — значит «здесь нет».

Откуда цифра?

Это размер, который целиком помещается во внимание. Ваше и рабочее внимание модели.

Дайте больше — начнётся сползание от цитат к пересказу.

А пересказ, вы помните, наполовину сочинение.

Правило третье: пирамида

Каждый большой документ живёт в трёх слоях. Полный текст — конспект на триста слов — строка в каталоге.

Читаем сверху вниз. На нижний этаж спускаемся только за точной формулировкой: договор, цифры, дословное выражение.

При закладке: Сожми в конспект до 300 слов: утверждения, цифры, адреса.

Отдельным списком — «осталось за бортом»: важное, что не влезло. Список «за бортом» — это честность сжатия.

Любое сжатие теряет. Вопрос в том, видите ли вы, что именно.

Прочитайте этот список один раз — и будете знать, за чем в этот файл ходить вниз.

Правило четвёртое: прыжки по адресам

Четыре пункта дисциплины.

Первый. Всякий прыжок начинается с каталога: «в каких трёх разделах скорее всего лежит ответ и почему», и только потом сами разделы. «Поищи где-нибудь в базе» — запрещённая формулировка. Это приглашение пересказать всё подряд.

Второй. Правило двух прыжков: каталог, раздел, ответ.

Нет ответа после второго — не копайте третий наугад. Спросите: «Где ещё это может лежать — и не значит ли пустота, что этого знания у нас просто нет?»

Пустота — частый и ценный ответ. Дыра в базе — это заявка на новую партию источников, а не на глубокое копание.

Третий. Сначала в ширину — три раздела по конспектам. Потом один в глубину.

База ценна разбросом, а не отдельной удачной карточкой.

Четвёртый. Хлебные крошки: «веди список — где смотрели, что нашли, где пусто».

Без следа сессия кружит по одним полкам. Со следом он сворачивается в бриф для эстафеты.

Правило пятое: когда сжимать само хранение

Признаки, что пора.

Каталог не влезает в две страницы.

На простой вопрос система тащит пять разделов.

Конспекты соседних файлов пересказывают друг друга.

Лечение — ревизия объёма, сестра генеральной уборки.

Слияние дублей. Разделы без единого прыжка за квартал — в музей.

И обязательная оговорка в заказе: «ничего не удаляй сам — списком мне на решение».

Плюс правило одного входа: новый раздел — какой-то старый сливаем. Для тех, у кого поиск встроен и прыгает сам. Пусть прыгает.

Но спросите себя: когда навигатор везёт вас незнакомой дорогой — вы совсем не смотрите по сторонам?

Правила не отменяются. Они переезжают этажом выше.

Вы всё равно требуете адрес. Держите каталог. Замечаете, когда ответ собран пересказом.

Встроенный библиотекарь избавляет от ходьбы.

От проверки не избавляет никто.

Пять минут практики. Каталог своей базы — даже если в ней двадцать карточек: привычка ставится на малом. Один

вопрос по правилу двух прыжков, вслух, с адресами. Один толстый файл — в пирамиду, и прочитайте «за бортом»: если там ничего не жалко, файл был вдвое толще нужного.

Одной строкой: Библиотекарь не читает библиотеку: каталог всегда на столе, порция — четыреста слов, прыжков — два.

История 2. Эмиль, аспирант-историк

«У меня четыреста источников по теме диссертации и научрук, который спрашивает про них внезапно.

Первое, что я сделал по книге, — воронку. Из четырёхсот отобрал восемьдесят, из восьмидесяти прочёл двадцать. Дальше началось интересное: карточки я делал не по содержанию, а по спору. Не «в этой работе сказано то-то», а «этот автор спорит с тем-то вот в чём». Через полгода у меня получилась карта разногласий, которой не было ни у кого на кафедре, включая научрука.

Правило живой ссылки спасло меня дважды. Оба раза красивая цитата не находилась в указанном месте, и оба раза я нашёл это до, а не после того, как процитировал.

Чего не хватило в книге: она вся про то, как знание накапливается, и почти ничего про то, как оно спорит. У меня главная ценность именно в противоречиях, а автор относится к ним как к работе по уборке».

Три вопроса к первой части. Первый: чем именно ваша база отличается

от того, что модель и так знает — назовите три вещи, которых нет в среднем интернете. Второй: какая карточка в вашей базе окажется самой опасной, если её увидит человек, о котором она написана. Третий: что в вашей базе протухло прямо сейчас — и как вы это узнаете, не проверяя всё подряд.

Часть 2. Журналы: чему система учится у вас

Карта части. Первая часть была про то, чем кормить систему извне. Эта — про то, что вы можете кормить её собой. Своими удачами, своими правками, своими решениями. И здесь же — вторая шкала, о которой обычно молчат: что при этом происходит с вами.

Глава 4. Что не записано — того не было

Вспомните гениальную мысль, которая пришла вам в душе на прошлой неделе.

Не получается?

А она была. Вы даже сказали себе: «О, это надо запомнить».

Память для жонглирования, а не для хранения

Рабочая память устроена просто: мысль живёт в ней, пока вы её крутите. Потянулись за полотенцем — и всё.

Учёные поэтому таскают лабораторные журналы. Не потому, что забывчивые. Потому что в науке негласное правило звучит жёстко: что не записано, того не было.

У меня «в душе» случилось с формулировкой.

Однажды я собрал запрос, который сработал изумительно. Система с первого раза выдала ровно то, что нужно, и ровно в том тоне.

Я порадовался. Закрыв чат. Пошёл жить.

Через месяц понадобилось то же самое. Формулировку я вспоминал сорок минут.

Не вспомнил. Собрал заново — хуже.

Посчитайте цену. Инструмент, который работал, был у меня в руках. И я его выбросил. Потому что «запомню».

В компании за такое увольняют. У нас логи пишут все живые системы, и это не бюрократия — это сырьё, из которого растут улучшения.

Дома действует тот же закон. Просто некому его требовать.

Кроме вас.

Три журнала и цена каждого

Внимание на цену ведения. Она должна быть почти нулевой, иначе журнал умрёт за неделю.

Журнал решений. Карточка из шести строк на каждое заметное решение. Минута.

Журнал формулировок. Один файл, одно правило: сработало — скопировал. Не оформляйте, не сортируйте, не пишите пояснений. Копия и дата. Одно движение.

Журнал правок. Пары «черновик системы — мой финал». Два текста рядом в файл. Тоже одно движение.

Третий — самый недооценённый. Из этих пар потом выводятся правила вашей правки, и никакой другой способ их не даёт.

Схема 3. Карточка решения. Шесть строк в столбик: что решили, почему, чего ждём, когда проверим, кто отвечает — и шестая, заштрихованная, с подписью «заполняется в день проверки». Пустая шестая строка не незавершённость, а назначенная встреча с собой.

Общий принцип, из-за которого умирают все дневники

Заметили, что общего у трёх правил?

Журнал в момент записи не должен требовать мышления.

Мышление дорогое. Если запись его требует, вы будете

«записывать потом» — то есть никогда.

Копирование дешёвое.

Вся обработка — сортировка, выводы, уроки — откладывается на разборы, где ею займётся система. Вы только сборщик.

Сборщик с правилом одного движения не устаёт.

Кстати, о конструкции. Журнал и растяжка сделаны из одного материала: заранее записанное действие, привязанное к условию.

«Сработало — копирую».

«Если держится три недели — удваиваем».

Одно и то же. Поэтому оба и работают: в момент срабатывания думать не надо, решение принято раньше.

«Зачем копить, если можно спросить заново?»

Можно. Я не спорю.

Только посмотрите, что вы теряете. «Заново» — это опять средний результат с доработкой.

А журнал копит ваши удачи. То, что сработало на ваших

задачах, в вашем тоне, с вашими людьми.

Через полгода это самое ценное, что у вас есть. Следующие главы собирают урожай именно с него.

Пять минут практики. Заведите файл формулировок — прямо сейчас, пустой, с одной строчкой правил: «сработало — копирую». И положите первые три: вспомните лучшие запросы этой недели, пока они не ушли туда же, куда мысль из душа.

Успели? С этой минуты у вас пишется лог.

Одной строкой: Что не записано — того не было: три журнала ценой в одно движение каждый.

Запуск, май. Провал. Цену мы поставили в марте. Взяли круглую цифру из отраслевого обзора, она красиво ложилась в диапазон, все согласились за десять минут. Почему именно эту — не записал никто. В мае продажи встали, и мы три недели спорили, что решали в марте: то ли исходили из себестоимости, то ли из позиционирования, то ли просто из того, что цифра круглая. Никто не помнил. Провал был не в цене — цену можно поправить за день. Провал был в том, что мы не смогли разобрать собственное решение. Разбирать было нечего.

История 3. Аня, двое детей, подработка

«У меня нет ни команды, ни проектов, ни квартальных ревизий. У меня четыре часа в день, из которых два уходят непонятно куда.

Я читала три недели урывками и половину времени думала, что это не про меня: там всё время какие-то релизы. Потом дошла до главы про журналы и поняла, что одну вещь могу делать.

Я записываю формулировки. Всё. Один файл, туда идёт всё, что сработало: как попросить составить меню на неделю из того, что есть в холодильнике; как разложить учебную тему для старшей так, чтобы она не закрылась; как написать письмо в управляющую компанию, чтобы ответили. Двести с чем-то штук за год.

Самое неожиданное — про письма в инстанции. У меня набралось семь формулировок, и они работают лучше, чем мои прежние сорок минут злости. Соседка попросила поделиться. Я поделилась и вдруг поняла, что у меня есть что-то, чего нет у неё.

Двенадцать дел я не делаю и делать не буду. Одно делаю. Про остальные одиннадцать в книге написано так, будто у всех есть квартал. У меня квартала нет, у меня есть втор-

НИК».

Глава 5. Библиотека приёмов: от удачной фразы к рецепту

Как готовит ваша бабушка своё коронное блюдо?

«На глазок». Муки — «сколько возьмёт». Печь — «пока не будет готово». И блюдо прекрасное. Спорить не буду.

Одна беда: оно умрёт вместе с «глазком».

Передать его нельзя — можно только годами стоять рядом. И даже у самой бабушки оно дрейфует: в этом году чуть не то, «мука нынче не та». Рецепта нет — сверяться не с чем.

Теперь честный вопрос. Ваши лучшие формулировки — они записаны или «на глазок»?

Три вещи, которых нет у записи

После прошлой главы у вас копится журнал. Сырой поток удач.

Библиотека — следующий передел: из потока в рецепты.

Чем рецепт отличается от записи? Тремя вещами. Все три я подсмотрел у программистов, которые эту задачу решили давно — для кода.

Первое: у рецепта есть имя.

«Разбор возражений».

«Трёхцветная разметка».

«Худший месяц».

Пока формулировка безымянна, вы ищете её по памяти. Названная — зовётся в одно слово.

И побочный эффект приятный: именованные приёмы начинают жить в голове как инструменты. Вы вспоминаете их в нужный момент, потому что им есть чем вспоминаться.

Второе: у рецепта есть версия. И заметка, что изменилось и почему. «v2: добавил запрет на подсказки — в v1 система подсовывала мне готовые варианты вместо вопросов».

Зачем? Затем же, зачем дата на йогурте.

Без истории изменений вы будете ходить кругами: «улучшать» формулировку правкой, которую уже пробовали и откатали год назад. Версия — это память о тупиках. Дёшево стоит, дорого экономит.

Третье: рецепты пересматриваются. Раз в месяц, и делает это система: Вот моя библиотека приёмов и журнал формулировок за месяц. Что из нового журнала достойно стать приёмом — с именем и версией?

Какие приёмы библиотеки я не использовал больше месяца — и почему, как думаешь: задача исчезла или приём плох?

Второй вопрос тонкий, разберём.

Неиспользуемый приём — это два разных диагноза.

«Задача исчезла» — приём здоров, просто сезон не его. В музей до сезона. «Приём плох» — им перестали пользоваться, потому что неудобен. Это заявка на v2 или на похороны.

Не спрашивая «почему», вы будете хранить мёртвое и хоронить живое. Сколько приёмов держать Меньше, чем хочется.

Моя библиотека однажды доросла до шестидесяти. Кончилось предсказуемо: выбор приёма стал дольше самой задачи.

Рабочее число — пара десятков. Как у повара, у которого в голове не тысяча рецептов, а двадцать, доведённых до автоматизма.

Остальное — в кулинарной книге на полке. То есть в музее.

Для тех, кому «библиотека» звучит бюрократией

Шпаргалка формулировок в конце этой книги — это моя библиотека. Срез на день сдачи рукописи.

Она писалась не для книги. Она писалась для меня. Книга просто забрала готовое.

Вот что тут накапливается: то, что собрано для себя, а потом вдруг оказывается, что этим можно делиться, учить команду, передавать наследнику.

«На глазок» не передаётся.

Рецепт — да.

Пять минут практики. Пять формулировок из своего журнала — в библиотеку: имя, текст, версия v1, строчка «когда применять». Всё. У вас появилось первое, что не испарится с закрытым чатом и не умрёт вместе с «глазком».

Одной строкой: Формулировки — рецепты, а не «на глазок»: имя, версия и ревизия раз в месяц.

Запуск, июнь. После мая я трижды подряд писал одно и то же: просил разобрать возражения по свежим отзывам, вытащить три главных и предложить ответ на каждое. На четвёртый раз заметил, что переписываю формулировку по памяти и каждый раз чуть хуже. Сохранил как приём под именем «разбор возражений», версия v1. Через месяц он стал

v2: добавилась строчка «отдельно скажи, какого возражения в отзывах нет, но ты его ждёшь». Именно эта строчка потом поймала историю с предоплатой.

Глава 6. Заготовки: конкретика в скобках

Сколько раз вы объясняли системе одно и то же?

Я посчитал. Разбор отзывов я объяснял заново одиннадцать раз за квартал.

Каждый раз с нуля: что за продукт, что нужно на выходе, в каком виде, чего не делать. Двадцать строк, набранных заново одиннадцать раз.

Это не работа. Это набор текста.

Приём кончается там, где начинается порядок

Библиотека приёмов у меня к тому времени была. И она не помогала.

Потому что приём — это одна удачная формулировка. А тут был маршрут: четыре шага, между которыми есть порядок.

Приём отвечает на вопрос «как сказать». Заготовка — на вопрос «что за чем».

Это второй актив системы, и растёт он из того же журнала формулировок.

Почему первые заготовки не работали

Я записывал удачную сессию как есть. Со всеми подробностями: продукт, месяц, названия сегментов, три конкретных возражения.

В июле подложил мартовскую заготовку к июльской задаче — и получил разбор, в котором март лез отовсюду.

Система честно опиралась на то, что я дал. А дал я ей март.

Вот правило, ради которого глава:

Записанный пример прилипает к своим подробностям.
Записанный маршрут переносится.

Разница между ними — квадратные скобки.

Как выглядит заготовка

Предусловия: выгрузка отзывов за период лежит в базе; сегменты названы так же, как в каталоге.

Отобрать отзывы по [сегмент] за [период].

Сгруппировать претензии; группу меньше [порог] штук — в «прочее».

По каждой группе: сколько, с какого месяца растёт, одна цитата без имени.

Отдельно — претензии, которых не было в прошлый разбор. Чего не хватает — спроси, не додумывай.

Ни продукта, ни марта, ни названий сегмента.

Скелет.

Три минуты в конце удачной сессии

Мы это сделали. Оглянись на разговор и выпиши повторяемое как заготовку. Правила: минимум два шага; всё частное — в квадратные скобки; единичное не описывай. Отдельным блоком сверху — предусловия: что должно быть верно, чтобы это вообще запускалось.

Про блок предусловий — отдельно, ему дальше посвящена целая глава.

Пока скажу так: половина моих заготовок падала не на своих шагах, а на том, чего в них не было. Не выгружены данные. Не совпали названия. Не тот файл.

Шаги были правильные.

Стола под ними не было.

Кирпичи, а не список

Приятный побочный эффект, ради которого стоит начать сегодня.

Заготовки складываются друг в друга.

«Отобрать по сегменту» сначала была отдельной заготовкой. Потом стала первым шагом разбора отзывов. Потом — первым шагом ежемесячной сводки.

Через квартал у меня было не сорок разрозненных маршрутов, а полтора десятка кирпичей, из которых собиралось почти всё.

Пять минут практики. Возьмите вчерашнюю сессию, которая прошла хорошо, и выжмите из неё заготовку по формулировке выше. Потом сделайте главное: перечитайте и вычеркните всё частное, что осталось. Обычно остаётся вычеркнуть ещё две-три вещи. Именно они завтра притащили бы март в июль.

Одной строкой: Удачная сессия заканчивается заготовкой — повторяемые шаги, частное в скобки, предусловия отдельно.

Запуск, июль. «Разбор возражений» v2 из пятой главы к июлю оброс порядком: сначала отобрать отзывы по сегменту, потом сгруппировать, потом сравнить с прошлым разбором. Я сохранил всё это как есть — вместе с названием сегмента и словом «июнь» в двух местах. В августе получил разбор,

где июнь лез в каждый второй пункт. Переписал в скобки за десять минут. С тех пор правило: если в заготовке осталось хоть одно слово, которое верно только сегодня, — заготовка ещё не готова.

Врезка. Журнал поломок

У каждой заготовки должен быть хвост, в который пишут после запуска.

Не описание. Описание вы уже написали сверху, и оно почти бесполезно: оно объясняет, что заготовка делает, а спотыкаетесь вы не об это.

Спотыкаетесь вы о мелочи, которых в описании нет и не будет.

Формат — три строки в конце файла.

12.03 — сработало, четыре минуты. 19.03 — упало: выгрузка была за календарный месяц, а сегменты считаются с даты запуска. Добавил уточнение в шаг 1. 02.04 — упало: в «прочее» ушла группа из четырёх штук, а там была самая болезненная претензия. Порог поднял до шести и написал почему.

Читается за двадцать секунд.

Стоит дороже всего остального файла.

Дело в том, что описание устаревает медленно и помогает мало. А список мест, где обожглись, помогает сразу и именно там, где нужно.

Через полгода вы не вспомните, почему у вас порог шесть, а не четыре. И снова поставите четыре.

Чтобы хвост рос сам, попросите об этом прямо:

После каждого запуска этой заготовки дописывай в конец

одну строку: дата, сработало или нет, если нет — что именно сломалось и что мы поменяли. Ничего в строках выше не редактируй.

Последнее предложение обязательное. Это то же правило, что у лога изменений, только этажом ниже: журнал, в котором правят прошлое, — не журнал.

И наблюдение из практики.

Когда я показал свои заготовки коллеге, он читал не сверху. Он сразу листал вниз, к поломкам.

Потому что там написано, где будет больно ему.

Врезка. Три на столе, а не вся библиотека

В пятой главе решался вопрос, сколько приёмов держать. Ответ был: пара десятков.

Здесь вопрос другой и коварнее: сколько класть на стол в конкретной сессии.

Библиотека может быть какой угодно большой. Стол — не может.

Я это понял не сразу. На серьёзную задачу я честно подкладывал всё, что по теме, — набиралось штук одиннадцать заготовок и приёмов. А качество падало. Медленно, невнятно, необъяснимо.

Опыт был простой: та же задача, два раза. Сначала одиннадцать. Потом три, отобранных руками.

Три выиграли. Заметно.

Механизм тот же, что в мастерской про порции, только теперь он бьёт по вашему собственному активу. Всё, что попало на стол, конкурирует за внимание. Восемь лишних заготовок не лежат тихо в сторонке — они лезут в глаза и тянут ответ на себя.

Отсюда сортировка, которая решает почти все спорные случаи:

Должно быть верно всегда — в паспорт системы и рабочие

инструкции. Это подкладывается к каждой сессии, значит, должно быть коротким.

Нужно иногда, но подробно — в заготовки. Они лежат и молчат, пока их не позвали.

Контрольный вопрос перед тем, как что-то дописать в постоянное: должно ли это быть в голове у исполнителя в момент, когда он занят совершенно другой задачей?

Почти всегда ответ — нет.

И на генеральной уборке спрашивайте про заготовки то же, что про приёмы:

Вот список заготовок с датами последнего использования. Раздели на три: звали за месяц; звали за квартал; не звали ни разу с момента создания. По третьей группе — предположи почему: слишком узкая, слишком общая, дублирует другую или задача исчезла.

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.