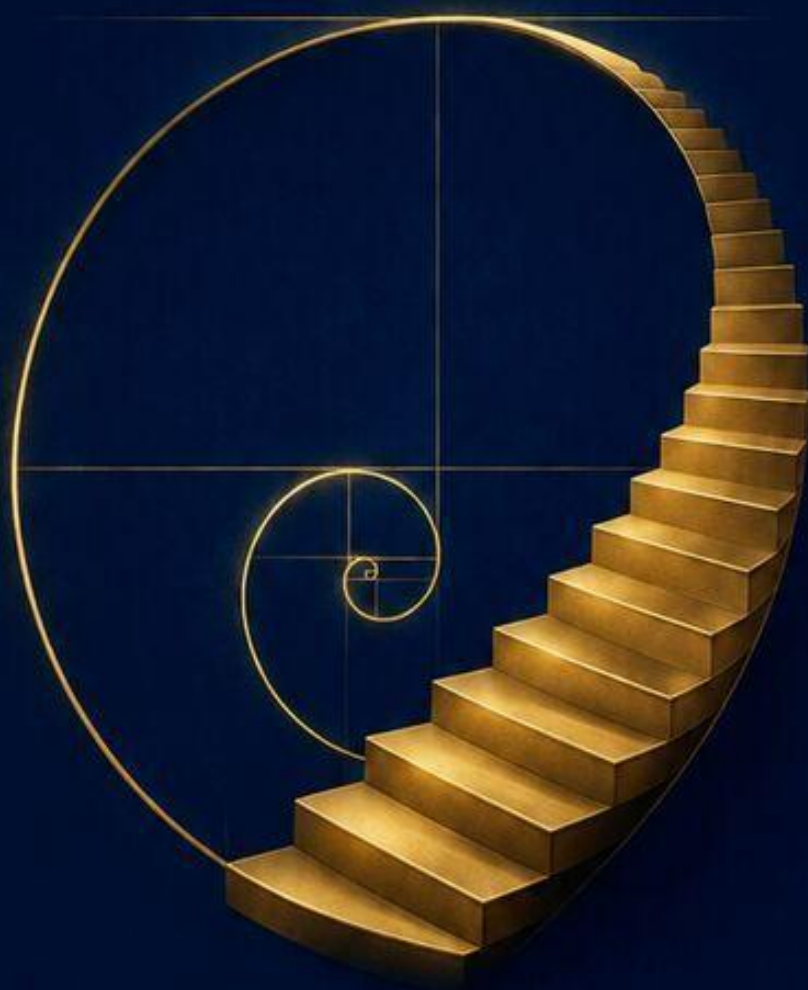


18+

Николай Атаманенко

ЛЕСТНИЦА АБСТРАКЦИИ

12 шагов от факта к концепту



Николай Атаманенко

**Лестница абстракции.
12 шагов от факта к концепту**

«Издательские решения»

Атаманенко Н.

Лестница абстракции. 12 шагов от факта к концепту /
Н. Атаманенко — «Издательские решения»,

Книга-тренажер по управлению уровнями абстракции. 12 четких ступеней — от сырого сигнала до универсального принципа. Методика учит осознанно подниматься от фактов к концепциям (для анализа и стратегии) и спускаться от абстракций к конкретным действиям (для проверки и убеждения). 30 упражнений, сквозные кейсы, дневник тренировок. Для аналитиков, руководителей, предпринимателей, писателей, преподавателей — и всех, кто хочет мыслить яснее и говорить убедительнее.

Содержание

Введение. Почему мы тонем в деталях и тонем в абстракциях	7
ЧАСТЬ 1. Модель: 12 ступеней лестницы абстракции	11
Глава 1. Ступень 1. Сырой сигнал (сенсорный уровень)	13
1.1 Определение	13
1.2 Признаки застревания	13
1.3 Как подняться на ступень выше (к показателю)	13
1.4 Как спуститься на ступень ниже	13
1.5 Типичная ловушка	14
1.6 Примеры	14
1.7 Упражнение 1.1	14
1.8 Ключевая идея	15
1.9 Чек-лист для самопроверки после ступени 1	16
Глава 2. Ступень 2. Показатель / Метрика	17
2.1 Определение	17
2.2 Признаки застревания	17
2.3 Как подняться на ступень выше (к наблюдению)	17
2.4 Как спуститься на ступень ниже (к сырому сигналу)	17
2.5 Типичная ловушка	18
2.6 Примеры	18
2.7 Упражнение 1.2	18
2.8 Ключевая идея ступени	20
2.9 Чек-лист для самопроверки после ступени 2	20
Глава 3. Ступень 3. Наблюдение	21
3.1 Определение	21
3.2 Признаки застревания	21
3.3 Как подняться на ступень выше (к действию)	21
3.4 Как спуститься на ступень ниже (к показателю)	22
3.5 Типичная ловушка	22
3.6 Примеры	22
3.7 Упражнение 1.3	23
3.8 Ключевая идея ступени	24
3.9 Чек-лист для самопроверки после ступени 3	24
Глава 4. Ступень 4. Действие	25
4.1 Определение	25
4.2 Признаки застревания	25
4.3 Как подняться на ступень выше (к конкретному факту)	25
4.4 Как спуститься на ступень ниже (к наблюдению)	26
4.5 Типичная ловушка	26
4.6 Примеры	26
4.7 Упражнение 1.4	27
4.8 Ключевая идея ступени	28
4.9 Чек-лист для самопроверки после ступени 4	29
Глава 5. Ступень 5. Конкретный факт	30
5.1 Определение	30
5.2 Признаки застревания	30

5.3 Как подняться на ступень выше (к обобщенному факту / тенденции)	30
5.4 Как спуститься на ступень ниже (к действию)	31
5.5 Типичная ловушка	31
5.6 Примеры	31
5.7 Упражнение 1.5	32
5.8 Ключевая идея ступени	33
5.9 Чек-лист для самопроверки после ступени 5	34
Глава 6. Ступень 6. Обобщенный факт (тенденция)	35
6.1 Определение	35
6.2 Признаки застревания	35
6.3 Как подняться на ступень выше (к типовой ситуации / паттерну)	35
6.4 Как спуститься на ступень ниже (к конкретному факту)	36
6.5 Типичная ловушка	36
6.6 Примеры	36
6.7 Упражнение 1.6	38
6.8 Ключевая идея ступени	39
6.9 Чек-лист для самопроверки после ступени 6	39
Глава 7. Ступень 7. Типовая ситуация / паттерн	40
7.1 Определение	40
7.2 Признаки застревания	40
7.3 Как подняться на ступень выше (к теоретической конструкции)	40
7.4 Как спуститься на ступень ниже (к тенденции)	41
7.5 Типичная ловушка	41
7.6 Примеры	41
Конец ознакомительного фрагмента.	43

Лестница абстракции 12 шагов от факта к концепту

Николай Атаманенко

© Николай Атаманенко, 2026

ISBN 978-5-0071-2332-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение. Почему мы тонем в деталях и тонем в абстракциях

Притча о двух спорщиках

Два человека спорили.

— Эта кошка черная, — сказал один, показывая пальцем.

— Нет, кошка вообще бывает разной, — возразил второй. — Бывают белые, рыжие, полосатые. Нельзя говорить, что кошка — черная.

— Я же вижу: *эта* кошка черная. Вот она, перед нами.

— Ты мыслишь слишком узко. Кошка — это понятие. Ты привязываешься к частному случаю.

Спор длился час. Они так и не поняли друг друга.

Один застрял на конкретном факте. Второй завис на высокой абстракции. Между ними не было лестницы.

Знакомое чувство?

Вы знаете это состояние.

Вы смотрите на ворох данных, отчетов, писем, фактов — и не видите, куда двигаться. Детали душат вас. Вы чувствуете, что «за деревьями не видно леса».

Или наоборот. Вы произносите правильные, красивые, стратегические слова: «лояльность», «эффективность», «синергия», «ответственность». А в ответ слышите: «Можно конкретнее? Приведи пример?» — и не можете.

Или вас перебивают в разговоре. Вы рассказываете случай — вам говорят: «Это просто совпадение, ты обобщаешь». Вы формулируете принцип — вам говорят: «Это слишком общее, не работает в жизни».

Вас бросает то в детали, то в облака. А нужного уровня — не найти.

Вот в чем проблема

Дело не в вашем уме. Дело в том, что у вас нет **навигатора по уровням абстракции**.

Психолог и семантик Альфред Коржибский, а позже Сэмюэл Хайякава описали замечательную вещь: **лестницу абстракции**. Они показали, что мы постоянно движемся по ней вверх и вниз — от конкретного к общему и обратно.

Но никто не дал нам **четкой пошаговой инструкции**.

Хайякава описал лестницу в общих чертах. Другие авторы упоминают ее как красивую метафору. Учебники по логике учат индукции и дедукции, но не учат осознанно выбирать уровень.

В результате большинство людей ходят по лестнице абстракции **вслепую**.

Диагностика: проверьте себя за 30 секунд

Ответьте «да» или «нет» на эти вопросы:

— Вы когда-нибудь говорили: «Ну вы же понимаете, о чем я» — и вас не понимали?

— Вам приходилось ловить себя на том, что вы уже 10 минут обсуждаете детали, а к решению не приблизились?

— Вы замечали, что ваши аргументы звучат убедительно только когда вы приводите *один живой пример*?

— Вам трудно объяснить сложную идею так, чтобы ее понял пятилетний ребенок или человек из другой сферы?

— Вы теряли нить разговора, когда собеседник перескакивал с фактов на обобщения и обратно?

Если **хотя бы один ответ «да»** — эта книга для вас.

Что вы получите

Книга, которую вы держите, — не философский трактат и не сборник вдохновляющих историй.

Это **тренажер**.

Он построен на простой идее: между сырым сигналом («яркий свет, звук будильника») и универсальным принципом («закон причины и следствия») существует **12 четких ступеней**.

Каждая ступень имеет:

— свое название.

— свои правила.

— свои ловушки (то, на чем люди застревают).

— свои техники перехода на соседние ступени.

Вы научитесь:

— **подниматься** вверх — от фактов к концепциям (чтобы видеть систему, находить стратегию, рождать идеи)

— **спускаться** вниз — от абстракций к конкретике (чтобы проверять гипотезы, убеждать людей, принимать решения)

— **выбирать** нужный уровень под задачу (а не скакать хаотично)

К концу книги вы перестанете тонуть в деталях и виснуть в облаках. Вы начнете **навигацию по уровням мысли**.

Как устроена книга-тренажер

Книга состоит из пяти частей.

Часть 1. Модель: 12 ступеней лестницы абстракции

Вы познакомитесь с каждой ступенью. Увидите, как одна и та же ситуация выглядит на разных уровнях. Научитесь распознавать, где вы находитесь сейчас.

Часть 2. Восхождение: от факта к концепту

Пошаговый алгоритм генерации концепций. Берете хаотичный набор фактов — через 12 шагов получаете стратегический принцип. Сквозной кейс — от разрозненных данных до решения.

Часть 3. Спуск: от концепта к проверке

Абстракция опасна, если ее нельзя приземлить. Вы научитесь брать любую высокую идею («повысить лояльность», «улучшить культуру») и спускаться до конкретного действия, которое сделает конкретный человек в следующую среду в 10:30.

Часть 4. Навигация: как выбрать правильную ступень

Не всегда нужно подниматься на самый верх. Вы узнаете, какая ступень нужна для анализа, какая — для убеждения, какая — для инструкции. А также — как диагностировать свое застревание и быстро переключаться.

Часть 5. Тренажер: 30 упражнений для наработки навыка

Базовые, средние и продвинутое упражнения. Распознать ступень, подняться, спуститься, найти скачок, перевести абстрактный текст на конкретный язык. В конце — дневник тренировок на 30 дней.

Главное правило книги

Запомните его прямо сейчас:

Любая концепция имеет оптимальный уровень абстракции.

Вы не должны всегда быть наверху. Вы не должны всегда быть внизу. Вы должны уметь **осознанно выбирать** нужную ступень.

— Для принятия решения нужны обобщенные факты и теории (ступени 6—8).

- Для убеждения аудитории нужны ценности + живые примеры (ступени 9—10, 4—5).
- Для анализа проблемы нужны наблюдения и тенденции (ступени 3—6).
- Для творческой генерации — высокие абстракции (ступени 10—12).
- Для инструкции — показатели и действия (ступени 2—4).

Когда вы это освоите, вы перестанете спорить с людьми, которые «на другой ступени». Вы просто подниметесь или спуститесь к ним.

Как читать эту книгу

Вы можете читать последовательно — от первой страницы до последней.

Но книга спроектирована так, чтобы вы могли **нырнуть в любую точку**.

Вариант А (для новичка)

Часть 1 → часть 2 → часть 3 → часть 4 → часть 5.

Так вы получите полную систему.

Вариант Б (для нетерпеливых)

Прочитайте часть 1 (12 ступеней) и сразу перейдите к части 5 (упражнения). А потом, когда почувствуете вопросы, вернетесь к частям 2—4.

Вариант В (для тех, кто «витают в облаках»)

Начните с части 3 («Спуск») — научитесь приземлять абстракции. Это самое полезное для вас.

Вариант Г (для тех, кто «тонет в деталях»)

Начните с части 2 («Восхождение») — научитесь обобщать.

В конце книги вас ждут **приложения**: карта лестницы (повесьте над столом), чек-лист «На какой я ступени?», таблица типовых фраз, ответы к упражнениям и дневник тренировок.

Что вам понадобится

- Эта книга (уже есть).
 - Ручка или карандаш (обязательно — вы будете писать).
 - 15—20 минут в день на упражнения (лучше каждый день, но можно через день).
 - Готовность ошибаться (на первых порах вы будете путать ступени — это нормально).
- Никакой специальной подготовки не нужно. Если вы умеете говорить и замечать, что вас не поняли, — вы уже готовы.

Об одной важной вещи

В этой книге вы не найдете «волшебной таблетки».

Лестница абстракции не сделает вас гением за вечер. Это **навык**. Как езда на велосипеде. Сначала вы будете шататься, падать, путать ступени. Потом — поедете. А потом перестанете замечать, что думаете об этом.

Через 30 дней регулярных упражнений (в книге есть план) вы начнете **автоматически** замечать, когда собеседник скакнул со ступени 3 на ступень 11, и сможете его мягко вернуть.

Через 90 дней вы перестанете понимать, как вы раньше жили без этого инструмента.

Последнее перед стартом

Вспомните притчу о двух спорщиках. Один видел только черную кошку. Другой говорил только о кошке вообще.

Они оба были правы. И оба не могли договориться.

Лестница абстракции — это мост между ними. Вы научитесь ходить по этому мосту в обе стороны. И тогда вы сможете:

- говорить с фактологами на их языке (спуститься).
- говорить со стратегами на их языке (подняться).

— выбирать свой собственный уровень, когда говорите сами.
Вы перестанете быть заложником деталей или пленником абстракций.
Добро пожаловать на первую ступень.

В следующей части вы познакомитесь со всеми 12 ступенями. Но сначала — первое упражнение, прямо здесь.

Упражнение 0. Ваша стартовая диагностика

(Выполните прямо сейчас, не читая дальше)

Запишите три ситуации за последнюю неделю, где вы чувствовали, что:

- **Вы утонули в деталях** (не видели общую картину).
- **Вы зависли в абстракциях** (не могли привести конкретный пример).
- **Вас не поняли** (а вы не понимали — почему).

Для каждой ситуации угадайте (пока интуитивно): на какой ступени лестницы вы находились? На какой был собеседник?

Не бойтесь ошибиться. К концу части 1 вы сможете ответить точно.

И так, начинаем осваивать лестницу.

Николай Атаманенко, г. Белгород, 2026 г.

ЧАСТЬ 1. Модель: 12 ступеней лестницы абстракции

Вы умеете ходить по лестнице. Вы делаете это каждый день, даже не задумываясь.

Вы смотрите на градусник (+2° C) — и говорите «холодает». Вы слышите историю об опоздании коллеги — и делаете вывод «он безответственный». Вы читаете новость о двух уволенных сотрудниках — и заключаете «в компании кризис».

Это движение по уровням абстракции. Вы берете конкретный сигнал, поднимаетесь на несколько ступеней — и получаете обобщение.

Проблема в том, что вы делаете это **неосознанно**. Вы не видите ступеней, по которым прыгаете. Поэтому иногда приземляетесь не туда. Иногда спотыкаетесь. Иногда застреваете.

Часть 1 — это карта вашей собственной лестницы.

Мы не будем ничего изобретать. Мы просто посмотрим на то, что вы уже делаете, и дадим этому имена, номера и правила.

Вы познакомитесь с 12 ступенями. У каждой будет:

- название и символ (чтобы запомнить).
- определение (как узнать).
- признаки застревания (где вы рискуете зависнуть).
- переходы на соседние ступени (как двигаться).
- типичная ловушка (чего избегать).
- примеры из бизнеса, науки и жизни.

И главное — **упражнение**. Потому что знать ступени — не значит уметь по ним ходить.

Как читать эту часть

Вы можете читать главы подряд — от ступени 1 до ступени 12.

А можете сразу перейти к ступени, которая кажется вам «своей» (например, вы чувствуете, что тонете в деталях — начните со ступеней 1—3; или витаєте в облаках — начните со ступеней 10—12).

После каждой главы — пауза и упражнение. Не пропускайте их. Даже если кажется, что «я и так понял». Понимание без действия забывается через два дня.

Сквозной пример

Через всю часть 1 красной нитью пройдет один и тот же простой пример — **«опоздание на работу»**. Мы посмотрим, как одна и та же ситуация выглядит на каждой из 12 ступеней.

Это не случайно. Лестница абстракции работает одинаково для любой темы. Если вы научитесь видеть ступени на простом примере, вы сможете применить этот навык к отчетам, переговорам, стратегическим сессиям и семейным спорам.

Ваше первое задание перед стартом

Возьмите лист бумаги. Запишите одну ситуацию из вашей работы или жизни, которая вас беспокоит. Например: «клиенты жалуются», «сроки срываются», «не понимаю, что происходит в проекте».

Держите эту ситуацию в голове, пока будете читать о ступенях. Потом вы вернетесь к ней и пройдете весь путь от низа до верха.

А теперь — на первую ступень.



Рисунок 1 — 12 ступеней лестницы абстракции: от сырого сигнала до универсального принципа

Глава 1. Ступень 1. Сырой сигнал (сенсорный уровень)

Из этой главы вы узнаете: чем сырой сигнал отличается от интерпретации, как его распознать и как перевести его в показатель.

1.1 Определение

Сырой сигнал — это чистые данные с ваших органов чувств. То, что видят глаза, слышат уши, чувствует кожа. Это уровень без слов, без интерпретаций, без оценок.

Камера наблюдения или диктофон — лучшие инструменты для этой ступени. Если нельзя снять на видео или записать на диктофон — это не сырой сигнал.

Как узнать, что вы на этой ступени

— Вы описываете физические ощущения: «яркий свет», «громкий звук», «холодный пол».

— В вашей речи нет обобщающих слов («обычно», «часто», «всегда»).

— Вы не делаете выводов и не называете эмоции.

Ключевые слова-маркеры:

яркий, громкий, холодный, шершавый, пахнет, слышен звук, вижу, чувствую, темно, тепло, больно.

Сквозной пример (опоздание):

«Яркий свет, звук будильника, чувство усталости, холодный пол под ногами».

1.2 Признаки застревания

Вы застряли на ступени 1, если:

— **Вы описываете ощущения, но не можете сказать, что они значат.**

— «Я чувствую усталость. И что?» — правильный вопрос. Если вы не можете на него ответить, вы на дне.

— **Вы зациклены на физических деталях в ущерб смыслу.**

— «Он посмотрел на меня, потом отвел взгляд, потом снова посмотрел, потом моргнул...» — вы тоните в сигналах.

— **Ваша речь похожа на стенограмму показаний датчиков.**

— Технически это может быть точно, но ни один человек вас не поймет.

1.3 Как подняться на ступень выше (к показателю)

Задайте себе вопрос: *«Как это можно измерить или сравнить?»*

Сдвиг:

— «чувство усталости» → «уровень энергии 3 из 10».

— «очень громко» → «85 децибел».

— «холодный пол» → «температура пола +15° C».

1.4 Как спуститься на ступень ниже

Это самая низкая ступень. Ниже — только физический мир без наблюдателя. Если вы на ступени 1, вы можете только подниматься.

1.5 Типичная ловушка

Принимать сырой сигнал за факт.

«Я вижу, что он злой» — звучит как факт. Но «злой» — это уже интерпретация. Сырой сигнал: «его брови сдвинуты, голос громче обычного, кулаки сжаты».

В суде свидетель, который говорит «я видел, как он разозлился», может быть оспорен адвокатом. Свидетель, который говорит «я видел, как он сжал кулаки и повысил голос», — фиксирует сигналы.

Запомните: эмоция — это не сигнал. Сигнал — это то, что делает тело, когда эмоция приходит.

1.6 Примеры

1.6.1 Из бизнеса

Клиент говорит оператору кол-центра: *«Мне некомфортно с вами разговаривать»*.

Вместо того чтобы интерпретировать («клиент недоволен»), опытный оператор фиксирует сырые сигналы:

- голос клиента стал тише (было громко, стало едва слышно).
- клиент трижды вздохнул в трубку.
- между словами появились паузы по 3—4 секунды.

Почему это важно? Потому что интерпретация «недоволен» ведет к защитной реакции («я не виноват»). А сырые сигналы ведут к вопросу: «Я слышу, что ваш голос изменился. Что происходит?»

1.6.2 Из науки

Датчик метеостанции фиксирует:

- температура: +22.4° С.
- влажность: 64%.
- давление: 1013 гПа.

Это еще не «погода портится». Это просто сигналы. Ученый не говорит «дождь будет» на основании одного замера. Он собирает сигналы во времени.

1.6.3 Из жизни

Ребенок плачет.

Сырой сигнал (что видят и слышат родители):

- громкий прерывистый звук (70—80 дБ).
- слезы на щеках.
- красное лицо.
- сжатые кулаки.
- тело напряжено.

Интерпретация (чего делать не стоит на ступени 1): «он злится», «он расстроен», «он манипулирует». Все это может быть правдой, но сначала — сигналы.

1.7 Упражнение 1.1

Выполните прямо сейчас, не читая дальше.

Задание 1. Опишите ваше текущее состояние на уровне сырых сигналов. Запишите 5 пунктов. Запрещенные слова: «хорошо», «плохо», «устал», «бодр», «нормально», «так себе». Разрешены только: вижу, слышу, чувствую (телесно).

Пример: «Я вижу свет экрана, слышу гул компьютера, чувствую, что спина касается спинки стула, чувствую температуру воздуха на лице, вижу движение курсора»

Ваши 5 сигналов:

—
—
—
—
—

Задание 2. Найдите в интернете или в свежих новостях любой заголовок. Очистите его до сырых сигналов.

Пример:

Заголовок: «Экономика страны вошла в штопор»

Сырые сигналы: такого заголовка не существует на уровне 1. Его невозможно снять на видео. Никто не видел «штопор экономики». Реальные сигналы могли бы быть: «опубликованы данные: ВВП снизился на 2% за квартал».

Ваш заголовок: _____

Ваш вариант сырых сигналов: _____

Задание 3 (парное). Попросите коллегу или друга описать любую ситуацию тремя предложениями. Ваша задача — переспросить: «А что именно ты видел и слышал? Какие сырые сигналы?» Запишите разницу между его первой версией (с интерпретациями) и второй (с сигналами).

Что вы заметили? _____

Задание 4. В течение дня поймайте себя на фразе, которая начинается с «Я вижу, что он...» или «Она явно...». Остановитесь. Спросите: «А какие сырые сигналы это вызвали?» Запишите один такой случай.

Ситуация: _____

Моя интерпретация: _____

Сырые сигналы: _____

Сочетается с другими ступенями

Ступень	Связь
Ступень 2 (показатель)	Первый шаг вверх — превращаем сигнал в число
Ступень 3 (наблюдение)	Следующий уровень — событие вместо ощущения

1.8 Ключевая идея

Сырой сигнал — это фундамент. Если вы строите обобщения на том, чего не видели и не слышали, ваша концепция рухнет при первой проверке.

Запомните

Сырой сигнал — это то, что может зафиксировать датчик. Если датчик не может — вы не на ступени 1.

1.9 Чек-лист для самопроверки после ступени 1

- Я могу отличить сырой сигнал от интерпретации.
- Я знаю, что нельзя называть эмоции на ступени 1.
- Я выполнил упражнение 1.1 (хотя бы частично).
- Я заметил хотя бы один сырой сигнал в реальной жизни сегодня.

Глава 2. Ступень 2. Показатель / Метрика

Из этой главы вы узнаете: как перевести сырой сигнал в измеримую величину, чем метрика отличается от факта и почему цифры без контекста могут врать.

2.1 Определение

Показатель / метрика — это измерение, число, сравнение, шкала. Это уже интерпретация сырого сигнала, но еще без привязки к событию, действию или контексту.

Если ступень 1 отвечает на вопрос «что я чувствую?», то ступень 2 отвечает на вопрос «сколько?».

Как узнать, что вы на этой ступени:

- Вы называете числа, проценты, единицы измерения.
- Вы сравниваете что-то с чем-то («на 20% выше», «в два раза больше»).
- В вашей речи есть слова-маркеры метрик, но еще нет действий или событий.

Ключевые слова-маркеры:

15 минут, 47 штук, 3 из 10, на 20% выше, в два раза больше, 95%, +22° С, 500 рублей, 2 килограмма.

Сквозной пример (опоздание):

«Задержка 15 минут», «проснулся на 20 минут позже обычного», «темп подъема — 30 секунд на действие».

2.2 Признаки застревания

Вы застряли на ступени 2, если:

- **Вы сыплете цифрами, но не можете объяснить, что они означают.**
- «NPS = 42, текучесть = 15%, средний чек = 3450 рублей». И что? Без контекста это просто числа.
- **Вы сравниваете метрики без контекста.**
- «В этом месяце продажи выросли на 10% по сравнению с прошлым». А в прошлом месяце был кризис? А сезонность? А количество рабочих дней?
- **Вы зациклены на точности там, где это не нужно.**
- «Не 47, а 47,23». «Не 15 минут, а 14 минут и 48 секунд». Если это не лаборатория и не авиадиспетчерская, избыточная точность — это избегание решения.

2.3 Как подняться на ступень выше (к наблюдению)

Задайте себе вопрос: «Что именно происходило в момент этого измерения?»

Сдвиг:

- «задержка 15 минут» → «будильник прозвенел в 7:30, встал с кровати в 7:50».
- «NPS = 42» → «42% опрошенных поставили оценку 9 или 10».
- «температура 91° С» → «датчик показал 91° С, после чего сервер отключился».

2.4 Как спуститься на ступень ниже (к сырому сигналу)

Задайте себе вопрос: «А как это ощущается? Что я вижу или слышу?»

Сдвиг:

— «15 минут» → «длинная стрелка переместилась на четверть циферблата». (визуально)
или «я ждал, пока прозвучат 900 ударов метронома» (аудиально).

— «температура 22° С» → «кожа чувствует легкое тепло, нет ни озноба, ни пота».

— «скорость 60 км/ч» → «деревья за окном мелькают, дома проносятся за 2 секунды».

2.5 Типичная ловушка

Путать метрику с фактом.

«Продажи упали на 10%» — звучит как факт. Но это не факт. Это метрика.

Факт (ступень 5) выглядит так: «В прошлый вторник продали 90 единиц. Во вторник неделей ранее — 100 единиц. Разница — 10 единиц, или 10%».

Почему это важно? Потому что метрика без привязки к событию может врать. Продажи могли упасть на 10%, потому что во вторник был праздник. Или потому что один крупный клиент перенес оплату на среду. Или потому что в CRM сбойнул счетчик.

Метрика — это не реальность. Это **один из способов посмотреть на реальность**.

2.6 Примеры

2.6.1 Из бизнеса

Вы приходите на совещание по итогам месяца. Финансист говорит: «*Рентабельность упала на 15%*».

Это метрика. Что с ней делать? Ничего. Это еще не диагноз.

Если вы застрянете на ступени 2, вы начнете обсуждать цифры: «А вы пересчитали с учетом списаний? А мы включили бонусы? А курс какой брали?»

Если вы подниметесь на ступень 3 (наблюдение), вы спросите: «Какие события привели к этому падению?» И услышите: «Выросли логистические расходы после сбоя у поставщика».

Теперь это не абстрактные проценты, а конкретная причина.

2.6.2 Из науки

Лаборант фиксирует: *«рН = 7.2, скорость реакции = 0.3 м/с, погрешность = ± 0.05 »*.

Это метрики. Они бесполезны сами по себе. Они становятся данными только в сравнении:

— с нормой (рН должен быть 7.0—7.5).

— с прошлым замером (скорость упала с 0.4 до 0.3).

— с контрольной группой.

Ученый, который застревает на ступени 2, публикует таблицы с цифрами и ничего не объясняет. Ученый, который поднимается выше, видит паттерны.

2.6.3 Из жизни

Вы на весах. «73,5 кг».

Это метрика. Что вы чувствуете? Радость или разочарование? Это зависит не от цифры, а от того, с чем вы ее сравниваете:

— с весом вчера (73,5 → 73,5 — стабильно).

— с весом месяц назад (75 → 73,5 — прогресс).

— с идеальным весом (70 — еще 3,5 кг).

Одна и та же метрика — три разные истории.

2.7 Упражнение 1.2

Выполните после прочтения главы.

Задание 1. Вернитесь к упражнению 1.1 (ваши 5 сырых сигналов о текущем состоянии). Переведите каждый сигнал в метрику.

Сырой сигнал	Метрика
Пример: «слышу гул компьютера»	«громкость примерно 35 дБ»
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Задание 2. Приведите пример метрики, которая вводит в заблуждение без контекста. Объясните почему.

Ваш пример: _____

Почему она вводит в заблуждение: _____

Задание 3. Назовите 5 метрик, по которым вас оценивают на работе (формально или неформально). Для каждой метрики ответьте: какой контекст нужен, чтобы она стала полезной?

№ метрики	Название метрики	Какой контекст нужен
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Задание 4 (наблюдение в реальной жизни). В течение дня запишите 5 чисел, которые вы увидите или услышите (на ценнике, в отчете, в разговоре, на табло). Для каждого числа спросите: «А что стоит за этой цифрой?»

Число / метрика	Что за ней стоит? (событие, контекст)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Задание 5 (продвинутое). Найдите в интернете новость, где используется метрика без контекста (например: «цены выросли на 5%»). Напишите 3 вопроса, которые вы задали бы автору, чтобы получить контекст.

Новость: _____

Вопросы:

—
—
—

Сочетается с другими ступенями

Ступень	Связь
Ступень 1 (сырой сигнал)	Основа для метрики — без сигнала нет измерения
Ступень 3 (наблюдение)	Первый шаг вверх — привязываем число к событию

2.8 Ключевая идея ступени

Метрика — не истина. Метрика — это один из способов посмотреть на реальность. Всегда спрашивайте: «Что стоит за этой цифрой?»

Запомните:

- Метрика полезна для сравнения, но бесполезна без контекста.
- Избыточная точность — это часто способ избежать решения.
- Метрика не заменяет наблюдение (ступень 3) и факт (ступень 5).

2.9 Чек-лист для самопроверки после ступени 2

- Я могу отличить метрику от сырого сигнала (ступень 1).
- Я знаю, что метрика без контекста может врать.
- Я могу привести пример метрики, которая вводит в заблуждение.
- Я выполнил упражнение 1.2 (хотя бы частично).
- Я заметил хотя бы одну метрику в реальной жизни и спросил «а что за ней стоит?».

Глава 3. Ступень 3. Наблюдение

Из этой главы вы узнаете: как привязать метрику к событию, чем наблюдение отличается от интерпретации и почему видеокамера — лучший судья.

3.1 Определение

Наблюдение — это фиксация события, действия или состояния без оценки, без обобщения и без приписывания причин.

Это уровень «что произошло», но еще не «почему» и не «как часто». Наблюдение отвечает на вопросы: кто? что? где? когда? (но не «зачем» и не «почему»).

Как узнать, что вы на этой ступени:

— Вы описываете последовательность событий во времени.

— В вашей речи есть глаголы в прошедшем времени (прозвенел, встал, вышел, сказал, посмотрел).

— Вы не используете слова частоты (часто, обычно, всегда) и не приписываете мотивы.

Ключевые слова-маркеры:

прозвенел, встал, вышел, открыл, закрыл, сказал, посмотрел, написал, нажал, вошел, сел, встал, пошел.

Сквозной пример (опоздание):

«Будильник прозвенел в 7:30. Человек встал с кровати в 7:50. Вышел из дома в 8:20. Вошел в офис в 9:15.»

3.2 Признаки застревания

Вы застряли на ступени 3, если:

— **Вы перечисляете события, но не видите паттерна.**

— «В понедельник опоздал, во вторник пришел вовремя, в среду опоздал, в четверг опоздал, в пятницу вовремя...» Вы можете продолжать бесконечно, но без обобщения (ступень 6) это просто список.

— **Вы не можете отделить важное от неважного.**

— Все наблюдения кажутся одинаково значимыми: и то, что человек моргнул, и то, что он подписал контракт. На ступени 3 нет фильтра важности.

— **Ваши наблюдения бесконечны и хаотичны.**

— Вы не знаете, когда остановиться. Потому что событий всегда больше, чем вы успеете записать.

3.3 Как подняться на ступень выше (к действию)

Задайте себе вопрос: «Что из этого было выбором человека, а что — просто событием?»

Сдвиг:

— «будильник прозвенел в 7:30» (событие, не зависящее от человека) → «человек нажал кнопку „отложить“ в 7:30» (действие, выбор).

— «дверь открылась» (событие) → «человек открыл дверь» (действие).

— «письмо пришло в 10:00» (событие) → «человек не открыл письмо до 18:00» (бездействие как действие).

3.4 Как спуститься на ступень ниже (к показателю)

Задайте себе вопрос: «Как это можно измерить?»

Сдвиг:

- «человек встал с кровати в 7:50» → «задержка подъема 20 минут относительно будильника».
- «человек долго собирался» → «время сборов 30 минут».
- «опоздал на работу» → «задержка 15 минут».

3.5 Типичная ловушка

Путать наблюдение с интерпретацией.

«Он опоздал» — звучит как наблюдение. Но это уже обобщение.

Наблюдение (ступень 3): «Он вошел в дверь офиса в 9:15 при начале рабочего дня в 9:00».

Интерпретация (уже ступень 5 или 6): «Он опоздал».

Почему это важно? Потому что «опоздал» — это оценочное суждение, основанное на норме (9:00). В другой компании с гибким графиком «вошел в 9:15» может быть не опозданием, а ранним приходом.

Запомните: наблюдатель — это камера. Камера не знает, что такое «опоздание». Камера фиксирует: человек вошел в 9:15.

3.6 Примеры

3.6.1 Из бизнеса

Совещание. Менеджер Петров трижды посмотрел на часы. Клиент сказал фразу «мы подумаем» и закрыл ноутбук.

Наблюдение (ступень 3):

- 10:15 — Петров посмотрел на часы (повернул запястье, взгляд вниз).
- 10:22 — Петров снова посмотрел на часы.
- 10:28 — Петров в третий раз посмотрел на часы.
- 10:30 — клиент сказал: «Хорошо, мы подумаем».
- 10:30 — клиент закрыл крышку ноутбука.

Интерпретация (чего нет на ступени 3):

- «Петрову было скучно».
- «Клиент отказался от сделки».
- «Петров нервничал».
- «Клиент был недоволен».

Разница критическая. На основе наблюдений вы можете задать вопрос: «Я заметил, что вы трижды посмотрели на часы. Что происходит?» На основе интерпретации вы начнете обвинять: «Вам было скучно?»

3.6.2 Из науки

Исследователь фиксирует поведение крыс в лабиринте.

Наблюдение (ступень 3):

- 12:00:01 — крыса вошла в левый туннель.
- 12:00:04 — крыса остановилась на 2 секунды.
- 12:00:06 — крыса повернула направо.
- 12:00:10 — крыса достигла кормушки.

Интерпретация (чего нет):

- «Крыса искала еду» (приписывание цели).
- «Крыса колебалась» (приписывание эмоции).
- «Крыса выбрала правильный путь» (оценка).

Настоящая наука оперирует наблюдениями. «Крыса искала еду» — это гипотеза, которую нужно проверять, а не наблюдение.

3.6.3 Из жизни

Ситуация: двое поссорились.

Наблюдение (ступень 3):

- 18:00 — Анна повысила голос.
- 18:01 — Борис отвернулся и скрестил руки.
- 18:02 — Анна сказала: «Я не хочу это обсуждать».
- 18:02 — Анна вышла из комнаты.
- 18:03 — Борис сел на стул и опустил голову.

Интерпретация (чего нет):

- «Анна разозлилась».
- «Борис обиделся».
- «Они поссорились из-за денег».
- «Анна ушла, потому что Борис ее не слушал».

Все это может быть правдой. Но сначала — наблюдения. Потому что, если вы начнете с интерпретации, вы никогда не вернетесь к тому, что реально произошло.

3.7 Упражнение 1.3

Выполните после прочтения главы.

Задание 1. Посмотрите в окно (или в любую общественную зону) в течение 1 минуты. Запишите 5 наблюдений без оценок, без обобщений, без интерпретаций.

Пример: «Человек в синей куртке прошел слева направо». (Не: «Человек куда-то торопился».)

№	Наблюдение	Интерпретация (чего нет)
1		
2		
3		
4		
5		

Задание 2. Возьмите спорную ситуацию из вашей работы (ссора, ошибка, конфликт). Перескажите ее как **рентген** — только наблюдения. Без слов «он был неправ», «она обиделась», «менеджер провалил задачу».

Ваша исходная версия (с интерпретациями):

Версия только с наблюдениями:

Задание 3. Найдите в новостях фразу, которая начинается со слов «наблюдается», «отмечается», «зафиксирован рост/падение». Перепишите ее как конкретное наблюдение (ступень 3).

Пример:

Было: «Наблюдается рост заболеваемости гриппом».

Стало: «В городской больнице №1 за неделю зарегистрировано 47 пациентов с температурой выше 38° С и симптомами ОРВИ. На прошлой неделе было 23 таких пациента.»

Новостная фраза: _____

Ваш вариант наблюдения: _____

Задание 4 (парное, устное). Попросите коллегу описать любую рабочую проблему. Ваша задача — переспрашивать после каждой фразы: «А что именно произошло? Что ты видел/слышал?» Запишите, сколько интерпретаций вы «поймали» за 3 минуты.

Количество интерпретаций, которые прозвучали: _____

Сколько из них удалось перевести в наблюдения? _____

Задание 5 (продвинутое). Вспомните ситуацию, где вас обвинили в чем-то, чего вы не делали. Перескажите ее дважды:

— Версия обвинителя (с интерпретациями)

— Версия наблюдателя (только факты)

Что вы заметили? _____

Сочетается с другими ступенями

Ступень	Связь
Ступень 2 (показатель)	Метрики привязываются к наблюдениям, чтобы получить контекст
Ступень 4 (действие)	Первый шаг вверх от события к выбору человека

3.8 Ключевая идея ступени

Наблюдение — это показания видеокамеры. Камера не знает, что такое «опоздание», «хамство» или «успех». Она просто записывает, кто, что, где и когда.

Запомните:

— Если вы не можете описать ситуацию как последовательность событий — вы еще не на ступени 3.

— Слова «опоздал», «успел», «провалил» — это уже оценки, а не наблюдения.

— Переход от наблюдения к действию (ступень 4) — это вопрос выбора: что из событий было намеренным, а что — нет.

3.9 Чек-лист для самопроверки после ступени 3

— Я могу отличить наблюдение от интерпретации.

— Я знаю, что слова «опоздал», «успел», «провалил» — не наблюдения.

— Я могу описать любую ситуацию как последовательность событий без оценок.

— Я выполнил упражнение 1.3 (хотя бы частично).

— Я заметил хотя бы одно наблюдение в реальной жизни, которое кто-то назвал «фактом», но это была интерпретация.

Глава 4. Ступень 4. Действие

Из этой главы вы узнаете: чем действие отличается от события, почему бездействие — тоже действие и как не путать поступки с мотивами.

4.1 Определение

Действие — это акт выбора, поступок, решение, поведение. Это уже не просто событие (ступень 3), а то, что совершил субъект — человек, группа людей, организация.

На ступени 4 мы отвечаем на вопрос: «Что именно сделал человек?» — включая ситуации, когда человек **не сделал** то, что от него ожидали (бездействие — тоже действие).

Как узнать, что вы на этой ступени:

— Вы описываете, что кто-то сделал, сказал, выбрал, решил.

— В вашей речи есть глаголы, обозначающие намеренные действия (выбрал, решил, сделал, сказал, пропустил, отложил, нажал).

— Вы можете отличить действие от просто события («будильник прозвенел» — событие; «человек нажал кнопку „отложить“» — действие).

Ключевые слова-маркеры:

выбрал, решил, сделал, сказал (намеренно), пропустил, отложил, нажал, ответил, промолчал, отказался, согласился, пошел, позвонил, написал, отправил, закрыл, открыл, включил, выключил, не сделал.

Сквозной пример (опоздание):

«Нажал кнопку „отложить“ три раза. Выбрал не завтракать, чтобы сэкономить время. Решил не вызывать такси, а пойти пешком. Не проверил маршрут перед выходом.»

4.2 Признаки застревания

Вы застряли на ступени 4, если:

— **Вы описываете, кто что сделал, но не видите последствий.**

— «Он нажал кнопку. Потом он нажал другую кнопку. Потом он посмотрел на экран.» — да, это действия. Но каков результат? Вы не можете подняться до факта (ступень 5).

— **Вы зациклены на видимых действиях и игнорируете бездействие.**

— «Он не ответил на письмо» — это действие (бездействие). Но многие застревают только на активных действиях: «Он отправил письмо, он позвонил, он пришел». А то, чего человек **не сделал**, часто важнее.

— **Вы судите о намерениях по действиям.**

— «Он опоздал, значит, ему все равно» — это прыжок со ступени 4 на ступень 10 (ценность). Вы не знаете, почему он опоздал. Вы знаете только, что он опоздал.

4.3 Как подняться на ступень выше (к конкретному факту)

Задайте себе вопрос: «Каков был результат этого действия в мире?».

Сдвиг:

— «нажал кнопку „отложить“ три раза» → «опоздал на 15 минут».

— «не ответил на письмо клиента» → «клиент не продлил договор».

— «повысил голос на совещании» → «два сотрудника написали заявление об уходе».

Важно: не путайте результат с мотивом. Результат — это наблюдаемое последствие. Мотив — это предположение о том, что было в голове у человека.

4.4 Как спуститься на ступень ниже (к наблюдению)

Задайте себе вопрос: *«А что именно произошло до и после действия? Как это выглядело со стороны?»*

Сдвиг:

— «решил не завтракать» → «прошел мимо холодильника, открыл дверцу, посмотрел внутрь, закрыл дверцу, вышел из кухни».

— «нажал кнопку „отправить“» → «палец коснулся экрана в области с иконкой письма, экран изменился, появилась надпись „отправлено“».

— «позвонил клиенту» → «взял телефон, открыл контакты, нажал на имя, приложил трубку к уху, сказал „Алло“».

4.5 Типичная ловушка

Приписывать действию мотивы, которых вы не наблюдали.

Это, пожалуй, самая частая и самая опасная ловушка во всей лестнице.

Пример:

Действие: «Менеджер не перезвонил клиенту в обещанный день».

Ваша интерпретация (прыжок на ступень 10): «Менеджер безответственный».

Альтернативные интерпретации: у менеджера сгорел дом, он попал в больницу, ему не пришло напоминание, он перепутал дни, он уволился, он перезвонил, но клиент не взял трубку.

Вы не знаете. Вы знаете только действие (или бездействие).

Запомните: действие — это действие. Мотив — это мотив. Не путайте. Если вы хотите узнать мотив — спросите. Не додумывайте.

4.6 Примеры

4.6.1 Из бизнеса

Генеральный директор подписал приказ о сокращении бюджета на обучение на 20%.

Действие (ступень 4): подписание приказа.

Результат (ступень 5): бюджет обучения сокращен.

Интерпретация (не ступень 4): «директор не ценит развитие сотрудников», «директор экономит перед отчетностью», «директор готовит компанию к продаже».

Все интерпретации могут быть верны. И ни одна не является действием. Если вы будете действовать, исходя из интерпретации («директор не ценит развитие»), вы можете ошибиться. Если вы будете действовать, исходя из действия («подписан приказ»), вы можете задать вопрос: «Какие задачи стоят за этим решением?»

4.6.2 Из науки

Исследователь исключил три выброса из выборки. Затем применил t-тест.

Действие (ступень 4): исключение выбросов, применение теста.

Результат (ступень 5): получены статистически значимые различия.

Интерпретация (не ступень 4): «исследователь подогнал данные под гипотезу», «выбросы были артефактами измерения».

Хорошая наука требует, чтобы критерии исключения выбросов были объявлены **до** действия. Плохая наука — это когда действие совершается, а потом под него подгоняется объяснение.

4.6.3 Из жизни

Вы отправили сообщение другу. Он не ответил в течение 4 часов.

Действие (ступень 4): вы отправили. Он не ответил (бездействие как действие).

Результат (ступень 5): сообщение доставлено, но ответа нет.

Интерпретация (не ступень 4): «он меня игнорирует», «он обиделся», «он занят», «у него разрядился телефон».

Сколько раз вы начинали ссору с фразы «Ты меня игнорируешь»? Это интерпретация. А действие — «ты не ответил на сообщение за 4 часа». Разница огромная. В первом случае вы обвиняете. Во втором — констатируете факт и можете спросить: «Что случилось?»

Действие и бездействие

Важное уточнение: **бездействие — это тоже действие.**

Если человек **не сделал** то, что от него ожидали, — это действие. Оно имеет последствия, как и любое другое действие.

Примеры бездействия как действия:

— «не нажал кнопку „отправить“ до дедлайна».

— «не ответил на звонок».

— «не задал вопрос на совещании».

— «не предупредил о задержке».

Во всех этих случаях человек совершил выбор. Он выбрал не делать. Это действие.

Ловушка: считать, что бездействие — это «ничего не произошло». Нет, произошло. Произошло бездействие. И у него есть последствия.

4.7 Упражнение 1.4

Выполните после прочтения главы.

Задание 1. Запишите 3 своих действия за сегодня. Для каждого действия запишите результат (ступень 5) и предположительную интерпретацию (ступень 10) — но помните, что интерпретация — это не факт.

Действие	Результат (что произошло в мире)	Моя интерпретация (почему я это сделал)
1.		
2.		
3.		

Теперь спросите себя: откуда вы знаете, что ваша интерпретация верна? Что, если причина была другой?

Задание 2. Возьмите бездействие, о котором вы жалеете (вы что-то не сделали, а нужно было). Опишите его как действие.

Ситуация: _____

Бездействие (как его обычно описывают): «Я не _____»

Опишите как действие: «Я выбрал не делать _____ в момент, когда мог сделать. Это привело к _____»

Время	Ситуация	Бездействие	Действие (что сделал)

Задание 3. Понаблюдайте за другим человеком (коллегой, членом семьи) в течение 5 минут. Запишите только действия — то, что он сделал. Без слов «почему», «зачем», «кажется», «наверное».

Время	Ситуация	Бездействие	Действие (что сделал)
	-	-	
	-	-	
	-	-	

После 5 минут спросите себя: чего я не знаю об этих действиях? Какие мотивы я приписал, хотя не наблюдал их?

Задание 4 (анализ конфликта). Вспомните ситуацию, где вас обвинили в чем-то на основе интерпретации ваших действий. Перепишите эту ситуацию дважды:

Версия обвинителя (с интерпретациями):

«Ты специально не _____ потому что _____»

Версия действий (только степень 4):

«Я не сделал _____ в момент _____»

Какая версия точнее описывает реальность? _____

Задание 5 (продвинутое). Найдите в новостях или в рабочем чате фразу, где действие приравнивается к мотиву (например: «Компания повысила цены, чтобы обмануть клиентов»). Перепишите, отделив действие от предположения о мотиве.

Исходная фраза: _____

Действие (что сделали): _____

Предполагаемый мотив (что им приписывают): _____

Вопрос, который нужно задать: _____

Сочетается с другими степенями

Степень	Связь
Степень 3 (наблюдение)	Событие становится действием, когда мы видим в нем выбор
Степень 5 (конкретный факт)	Действие + его результат = факт
Степень 10 (ценность)	Самая частая ловушка: прыжок от действия к оценке личности

4.8 Ключевая идея ступени

Действие — это то, что человек выбрал сделать (или не сделать). Мотив — это то, почему он это сделал. Вы наблюдаете первое. Вы никогда не наблюдаете второе. Не путайте.

Запомните:

- Бездействие — это тоже действие.
- Не приписывайте мотивы на основе действий.
- Если хотите узнать мотив — спросите. Не додумывайте.
- От действия можно подняться к факту (результату) и спуститься к наблюдению (как это выглядело)

4.9 Чек-лист для самопроверки после ступени 4

- Я могу отличить действие от наблюдения (события без выбора).
- Я знаю, что бездействие — это тоже действие.
- Я могу описать действие, не приписывая ему мотив.
- Я выполнил упражнение 1.4 (хотя бы частично).
- Я заметил хотя бы одну ситуацию, где кто-то приписал мотив действию, не имея на то оснований.

Глава 5. Ступень 5. Конкретный факт

Из этой главы вы узнаете: чем факт отличается от интерпретации, почему один факт еще не тенденция и как проверить, правда ли то, что вы называете фактом.

5.1 Определение

Конкретный факт — это единичное, документально подтвержденное событие с привязкой к времени, месту и участникам. Это атомарная единица реальности, которую нельзя разбить на более мелкие факты без потери смысла.

Если ступень 4 отвечает на вопрос «что сделал человек?», то ступень 5 отвечает на вопрос «что именно произошло в мире в результате?».

Как узнать, что вы на этой ступени:

- Вы называете конкретную дату или время («сегодня», «вчера в 15:30», «15 марта»).
- Вы называете конкретных участников («Иванов», «клиент Сидоров», «отдел продаж»).
- Вы называете конкретное место («в переговорной №3», «в офисе на Лиговском»).
- Ваше утверждение можно проверить (документом, записью, свидетелем).

Ключевые слова-маркеры:

сегодня, вчера, 15 марта, в 15:30, Иванов, клиент Сидоров, в переговорной, в офисе, произошло, случилось, было зафиксировано.

Сквозной пример (опоздание):

«Сегодня, 15 марта, сотрудник опоздал на работу на 15 минут. Прибыл в офис в 9:15 при начале рабочего дня в 9:00.»

5.2 Признаки застревания

Вы застряли на ступени 5, если:

- **Вы перечисляете факты, но не делаете выводов.**
- «15 марта опоздал. 22 марта опоздал. 29 марта опоздал.» — да, это три факта. И что? Без обобщения (ступень 6) это просто список.
- **Вы не можете увидеть за фактами тенденцию.**
- Каждый факт для вас сам по себе. Вы не задаете вопрос «как часто?» и «при каких условиях?».
- **Вы апеллируете к единичному факту как к доказательству правила.**
- «Один клиент ушел — значит, у нас плохой продукт!» Это логическая ошибка. Один факт не создает тенденцию. И уж точно не создает теорию.

5.3 Как подняться на ступень выше (к обобщенному факту / тенденции)

Задайте себе вопрос: «Как часто это происходит? Есть ли повторяемость?»

Сдвиг:

- «опоздал сегодня на 15 минут» → «опаздывает примерно раз в неделю».
- «15 марта продали 12 единиц, 22 марта — 10, 29 марта — 9» → «продажи падают четвертую неделю подряд».

— «клиент Сидоров не продлил договор» → «клиенты уходят после первого серьезного сбоя в 70% случаев».

5.4 Как спуститься на ступень ниже (к действию)

Задайте себе вопрос: «Какие конкретные действия привели к этому факту?».

Сдвиг:

— «опоздал на 15 минут» → «вышел из дома на 10 минут позже обычного, не вызвал такси, пошел пешком».

— «сделка сорвалась» → «менеджер не отправил КП в обещанный день, не перезвонил, не ответил на письмо клиента».

— «сотрудник уволился» → «написал заявление, подписал обходной лист, сдал ноутбук».

5.5 Типичная ловушка

Путать факт с интерпретацией.

Это одна из самых частых ошибок на всей лестнице. Люди называют фактом то, что является их оценкой или обобщением.

Примеры:

Что говорят (и считают фактом)	На самом деле	Настоящий факт (ступень 5)
«Он грубил клиенту»	Интерпретация	«Он сказал клиенту: „Это не моя проблема“, повысив голос»
«Клиент был недоволен»	Интерпретация	«Клиент сказал: „Я разочарован вашим сервисом“, после чего закрыл ноутбук»
«Команда провалила проект»	Обобщение + оценка	«Проект сдан на 10 дней позже дедлайна, бюджет превышен на 20%»
«У нас кризис»	Обобщение + оценка	«Продажи упали на 15% за месяц, уволились 3 ключевых сотрудника»

Запомните: факт — это то, что можно проверить. Если вы не можете предъявить документ, запись или свидетеля — возможно, это не факт.

5.6 Примеры

5.6.1 Из бизнеса

Ситуация: менеджер Петров не ответил на звонок клиента Сидорова.

Факт (ступень 5):

«В среду, 10 мая, в 11:20 менеджер Петров не ответил на звонок клиента Сидорова. Клиент перезвонил в 11:35 и попросил соединить с руководителем. В 11:40 руководитель перезвонил клиенту.»

Не факт (интерпретация или обобщение):

— «Петров проигнорировал клиента» (приписывание мотива).

— «Петров безответственный» (переход на личность).

— «Клиент разозлился» (интерпретация эмоции).

— «У нас плохой сервис» (обобщение).

Почему это важно? Потому что на основе фактов можно принять решение: «внедрить правило перезвона в течение 30 минут». На основе интерпретаций («Петров безответствен-

ный») можно только наказать Петрова — что не решит проблему, если причина была не в безответственности, а в том, что он был на совещании.

5.6.2 Из науки

Исследователь пишет статью. Ему нужно описать результаты.

Факт (ступень 5):

«В эксперименте 3 из 20 образцов показали отклонение более 5% от среднего. Номера образцов: 004, 012, 018. Отклонение зафиксировано при температуре 22° С.»

Не факт (интерпретация или обобщение):

— «Образцы 004, 012 и 018 были бракованными» (оценка).

— «Ошибка произошла из-за загрязнения оборудования» (гипотеза без подтверждения).

— «Около 15% образцов показали аномалию» (обобщение — это ступень 6, не 5).

Хорошая научная статья сначала предъявляет факты (ступень 5), потом обобщает (ступень 6), потом предлагает гипотезу (ступень 8). Плохая статья смешивает все в одну кучу.

5.6.3 Из жизни

Ребенок получил двойку.

Факт (ступень 5):

«Во вторник, 12 апреля, ребенок получил оценку „2“ по математике за контрольную работу. В работе было 5 заданий. Ребенок решил правильно 2 из 5. Учитель поставил „2“.»

Не факт (интерпретация или обобщение):

— «Ребенок плохо знает математику» (обобщение).

— «Учитель придирается» (интерпретация мотива).

— «Ребенок не готовился» (интерпретация причины).

— «Математика — не его предмет» (обобщение).

Родитель, который начинает с интерпретации («ты не готовился!»), закрывает себе путь к пониманию. Родитель, который начинает с факта («ты решил 2 из 5»), может задать вопрос: «Что было сложным? Где ошибся?»

Почему факты так важны

Факты — это топливо для всей лестницы. Без них вы строите обобщения на песке.

Если факт неточен, все, что вы постройте выше, рухнет:

— Тенденция (ступень 6) будет основана на неверных данных.

— Паттерн (ступень 7) будет ложным.

— Теория (ступень 8) будет объяснять то, чего не было.

— Решение (ступень 4) будет решать не ту проблему.

Проверка факта: спросите себя — «Может ли это быть оспорено в суде?». Если да — проверьте факт. Если нет — возможно, это не факт.

5.7 Упражнение 1.5

Выполните после прочтения главы.

Задание 1. Запишите 3 факта о своей работе за последние 3 дня. Без обобщений, без интерпретаций, без оценок.

№	Факт (кто, что, где, когда)	Не факт (интерпретация или обобщение)
1		
2		
3		

Задание 2. Возьмите одно распространенное убеждение из вашей работы (например: «клиенты уходят из-за цены», «менеджеры не звонят, потому что лениятся», «у нас плохой продукт»). Найдите 3 конкретных факта, которые его подтверждают или опровергают.

Убеждение: _____

№	Факт (подтверждает)	Факт (опровергает)
1		
2		
3		

Что вы узнали нового? _____

Задание 3. Перескажите любую новость только на уровне конкретных фактов. Запрещены слова: «рост», «падение», «тенденция», «обычно», «часто», «кризис», «успех», «провал».

Исходная новость (заголовок или абзац): _____

Ваша версия (только факты, ступень 5): _____

Задание 4 (анализ). Найдите в рабочем чате или электронном письме фразу, где кто-то называет фактом то, что фактом не является. Перепишите как настоящий факт.

Исходная фраза: _____

Настоящий факт (ступень 5): _____

Какую разницу вы заметили? _____

Задание 5 (продвинутое — парное). Попросите коллегу описать любую рабочую проблему. Ваша задача — переспрашивать после каждой фразы, которая звучит как факт: «А это точно факт? Можно проверить? А что именно произошло?» Запишите, сколько «псевдо-фактов» (интерпретаций, выдаваемых за факты) вы обнаружите за 5 минут.

Количество псевдо-фактов: _____

Сколько из них удалось перевести в настоящие факты? _____

Сочетается с другими ступенями

Ступень	Связь
Ступень 4 (действие)	Факт — это результат действия (или бездействия)
Ступень 6 (тенденция)	Несколько фактов одного типа создают тенденцию
Ступень 8 (теория)	Теория без фактов — это фантазия

5.8 Ключевая идея ступени

Факт — это атом реальности. Он не требует веры. Он требует проверки. Если вы не можете проверить — это не факт.

Запомните:

— Факт имеет дату, время, место и участников.

— Факт можно проверить (документом, записью, свидетелем).

- Не называйте фактом интерпретацию («он грубил») или обобщение («клиенты уходят»).
- Один факт не доказывает правило. Для правила нужна тенденция (ступень 6).

5.9 Чек-лист для самопроверки после ступени 5

- Я могу отличить факт от интерпретации.
- Я знаю, что факт имеет привязку к времени, месту и участникам.
- Я могу проверить любой свой факт (документом, записью, свидетелем).
- Я выполнил упражнение 1.5 (хотя бы частично).
- Я заметил хотя бы один «псевдо-факт» в реальном разговоре (когда интерпретацию назвали фактом).

Глава 6. Ступень 6. Обобщенный факт (тенденция)

Из этой главы вы узнаете: как отличить тенденцию от единичного факта, почему три случая — это еще не тренд и как не принять корреляцию за причинно-следственную связь.

6.1 Определение

Обобщенный факт (тенденция) — это утверждение о повторяющемся характере событий, основанное на множестве конкретных фактов, но еще не объясняющее причины.

Если ступень 5 отвечает на вопрос «что произошло один раз?», то ступень 6 отвечает на вопрос «как часто это происходит?» и «в какую сторону движется ситуация?».

Как узнать, что вы на этой ступени:

— Вы используете слова частоты: «часто», «обычно», «в основном», «как правило», «редко», «иногда».

— Вы называете тенденцию: «растет», «падает», «увеличивается», «снижается», «стабилизируется».

— Вы оперируете средними значениями: «в среднем», «как правило», «в большинстве случаев».

Ключевые слова-маркеры:

часто, обычно, в основном, как правило, редко, иногда, тенденция, растет, падает, увеличивается, снижается, стабилизируется, в среднем, в большинстве случаев, чаще всего.

Сквозной пример (опоздание):

«Сотрудник опаздывает примерно раз в неделю. Чаще всего — по понедельникам и после праздников. В среднем задержка составляет 10—15 минут.»

6.2 Признаки застревания

Вы застряли на ступени 6, если:

— **Вы говорите о тенденциях, но не можете привести ни одного конкретного факта.**

— «Продажи падают. Я же сказал, продажи падают. Ну, они падают. А когда именно? А на сколько? А по сравнению с чем?» — если вы не можете ответить на эти вопросы, ваша тенденция висит в воздухе.

— **Вы путаете тенденцию с законом.**

— «Так всегда было и будет» — это не тенденция. Это мировоззренческая категория (ступень 11) или даже универсальный принцип (ступень 12). Тенденция может измениться. Закон — нет (или для этого нужна научная революция).

— **Вы принимаете три случая за устойчивую тенденцию.**

— Три факта — это еще не тенденция. Это может быть случайность. Для устойчивой тенденции нужна статистическая значимость (или хотя бы 5—7 фактов в бизнес-контексте).

6.3 Как подняться на ступень выше (к типовой ситуации / паттерну)

Задайте себе вопрос: *«Какая структура или сценарий стоит за этой тенденцией?»*

Сдвиг:

— «опаздывает раз в неделю» → «у него утренний ритуал, который не оставляет запаса времени на случай сбоя».

— «продажи падают четвертую неделю подряд» → «менеджеры перестали делать холодные звонки после внедрения новой CRM».

— «клиенты уходят после сбоя» → «сценарий: сбой → тишина → клиент уходит, не дождавшись звонка».

6.4 Как спуститься на ступень ниже (к конкретному факту)

Задайте себе вопрос: «Приведи один свежий пример» или «На каких конкретных фактах основана эта тенденция?»

Сдвиг:

— «продажи падают» → «в прошлый вторник продали 15 единиц, на 3 меньше, чем во вторник недель ранее».

— «клиенты стали чаще жаловаться» → «на прошлой неделе было 12 жалоб, на позапрошлой — 7, недель ранее — 5».

— «температура растет» → «сегодня 22° С, вчера было 20° С, позавчера — 18° С».

6.5 Типичная ловушка

Принимать тенденцию за неизбежность или за отдельный факт.

Ловушка работает в обе стороны.

Первая сторона (тенденция как закон):

«Продажи падают уже четвертую неделю, значит, так будет и дальше». Нет. Тенденция может развернуться. Причина, по которой она возникла, может исчезнуть. Прогноз на основе экстраполяции тенденции — это самое ненадежное предсказание.

Вторая сторона (тенденция как отдельный факт):

«У нас упали продажи на прошлой неделе — всё, кризис!» Нет. Один факт — это не тенденция. Может быть, на прошлой неделе был праздник. Может быть, ушел один крупный клиент. Может быть, сбой в CRM. Не делайте из мухи слона.

Золотое правило:

Для утверждения тенденции нужно минимум 3—5 фактов в одной серии. Для вывода о закономерности — еще больше.

6.6 Примеры

6.6.1 Из бизнеса

Финансовый директор говорит на совещании: «Наблюдается рост текучести среди сотрудников первого года работы. В январе уволились 2 человека из этой категории, в феврале — 3, в марте — 4, в апреле — 5.»

Что здесь ступень 6:

— «рост текучести» — тенденция (направление).

— цифры по месяцам — факты (ступень 5), на которых основана тенденция.

Что еще нужно, чтобы тенденция была полезной:

— Контекст: сколько всего сотрудников первого года работы? Если их 10, то текучесть выросла с 20% до 50% — это катастрофа. Если их 100, то с 2% до 5% — это неприятно, но не критично.

— Сравнение: а какова текучесть среди сотрудников со стажем более года? Если она тоже растет — проблема шире.

Что не нужно делать на ступени 6:

— Сразу переходить к причинам («потому что у нас плохая адаптация») — это ступень 8 (гипотеза).

— Сразу переходить к ценностям («нам нужно повысить лояльность») — это ступень 10. Сначала зафиксируйте тенденцию. Потом проверьте ее фактами. Потом поднимайтесь выше.

6.6.2 Из науки

Климатолог: *«Температура поверхности моря в этом районе в среднем на 0.8° C выше, чем в аналогичные периоды прошлого десятилетия.»*

Что здесь ступень 6:

— «в среднем выше на 0.8° C» — тенденция.

— сравнение с прошлым десятилетием — база для тенденции.

Что не является ступенью 6:

— «это доказывает глобальное потепление» — это уже теория (ступень 8) или мировоззрение (ступень 11).

— «значит, через 10 лет будет еще на 0.8° C выше» — экстраполяция, которая может не сработать.

Хороший ученый сначала предъявляет тенденцию (ступень 6), потом предлагает гипотезу о причине (ступень 8), потом проверяет ее. Плохой — сразу прыгает к выводу.

6.6.3 Из жизни

Родитель: *«Мой ребенок обычно капризничает по вечерам, если днем не гулял. Я заметил это за последние две недели. В дни без прогулки — 4 из 5 вечеров были с капризами. В дни с прогулкой — 1 из 6 вечеров.»*

Что здесь ступень 6:

— «обычно капризничает, если не гулял» — тенденция.

— соотношение 4/5 против 1/6 — факты, на которых основана тенденция.

Что не является ступенью 6 (и что делает родитель правильно):

Родитель не говорит: «Прогулка — единственная причина капризов» (это уже теория, ступень 8). Он фиксирует тенденцию и пока не делает окончательных выводов.

Как формулировать тенденции правильно

Хорошая формулировка тенденции (ступень 6):

Элемент	Пример
Что именно меняется	«текучесть», «продажи», «температура»
Направление	«растет», «падает», «стабилизируется»
Период	«за последний месяц», «в сравнении с прошлым годом»
Количественная оценка (желательно)	«на 15%», «с 5% до 15%», «в среднем на 0.8° C»

Плохая формулировка тенденции:

— «Всё плохо» (нет направления, нет периода, нет измерения)

— «Клиенты недовольны» (нет частоты, нет сравнения)

— «Рынок меняется» (слишком общо)

Тенденция vs Факт vs Закон

Степень	Название	Пример	Вопрос
5	Конкретный факт	«15 марта продали 12 единиц»	Что произошло один раз?
6	Тенденция	«Продажи падают четвертую неделю»	Как часто? В какую сторону?
12	Универсальный принцип	«Закон спроса и предложения»	Почему это работает всегда?

Запомните: тенденция описывает прошлое и настоящее. Она не предсказывает будущее с гарантией. Но она дает направление.

6.7 Упражнение 1.6

Выполните после прочтения главы.

Задание 1. Запишите три тенденции из вашей работы. Для каждой тенденции приведите два конкретных факта (ступень 5), на которых она основана.

Тенденция (ступень 6)	Факт 1 (ступень 5)	Факт 2 (ступень 5)
1.		
2.		
3.		

Если вы не можете привести два факта для тенденции — возможно, это не тенденция, а догадка.

Задание 2. Найдите тенденцию в новостях («цены растут», «спрос падает», «безработица снижается»). Попробуйте найти противоречащие факты. Есть ли контр-тенденция?

Тенденция из новостей: _____

Подтверждающие факты: _____

Противоречащие факты (если есть): _____

Что вы узнали? _____

Задание 3 (парное). Спросите коллегу: «Какая тенденция сейчас наблюдается в нашей работе?» Попросите его назвать три конкретных факта, на которых основана эта тенденция.

Тенденция, которую назвал коллега: _____

Факты, которые он привел: _____

Если фактов меньше трех — задайте уточняющие вопросы: «А когда именно это произошло? А можешь привести еще один пример?»

Задание 4 (диагностика). Ниже приведены фразы. Какие из них являются тенденциями (ступень 6), а какие — фактами (ступень 5) или прыжками на другие ступени?

Фраза	Степень (5, 6 или другое)
«Вчера было 5 жалоб»	
«Жалоб становится больше»	
«Клиенты недовольны»	
«В понедельник — 3 жалобы, во вторник — 4, в среду — 5, в четверг — 6»	
«Количество жалоб растет четвертую неделю подряд»	
«Нам нужно улучшить сервис»	

Проверьте себя по ключам в конце книги.

Задание 5 (продвинутое). Выберите одну тенденцию из задания 1. Попробуйте подняться на степень выше (к паттерну). Какой сценарий стоит за этой тенденцией?

Тенденция: _____

Паттерн (степень 7): _____

Сочетается с другими степенями

Степень	Связь
Степень 5 (конкретный факт)	Факты — это сырье для тенденции. Без фактов тенденция — фантазия
Степень 7 (паттерн)	Тенденция говорит «как часто». Паттерн говорит «как именно». Это следующий шаг вверх
Степень 8 (теория)	Тенденция не объясняет причину. Теория — объясняет. Не прыгайте от тенденции сразу к теории, не проверив паттерн

6.8 Ключевая идея ступени

Тенденция — это не закон и не прогноз. Это компас. Она показывает направление, но не говорит, почему так происходит и что будет завтра.

Запомните:

- Тенденция всегда основана на фактах. Если фактов нет — тенденции нет.
- Тенденция может измениться. Не экстраполируйте ее в будущее без оговорок.
- От тенденции можно подняться к паттерну (как это устроено) и спуститься к фактам (на чем основано).
- Не путайте тенденцию с законом. Тенденция описывает. Закон объясняет (и то не всегда).

6.9 Чек-лист для самопроверки после ступени 6

- Я могу отличить тенденцию от отдельного факта.
- Я знаю, что для утверждения тенденции нужно минимум 3—5 фактов.
- Я могу привести конкретные факты, на которых основана любая тенденция, которую я называю.
- Я выполнил упражнение 1.6 (хотя бы частично).
- Я заметил хотя бы одну ситуацию, где кто-то назвал тенденцией единичный факт («упало один раз — всё, кризис»).

Глава 7. Ступень 7. Типовая ситуация / паттерн

Из этой главы вы узнаете: как увидеть сценарий за отдельными фактами, почему имя паттерна — это магия и как найти точку, где можно сломать нежелательный сценарий.

7.1 Определение

Типовая ситуация (паттерн) — это повторяющаяся структура событий, сценарий, который узнается в разных контекстах. Это уже не просто частота (ступень 6), а «сюжет» ситуации — последовательность шагов, которая воспроизводится снова и снова.

Если ступень 6 отвечает на вопрос «как часто?», то ступень 7 отвечает на вопрос «как именно это происходит?» и «какова структура?».

Как узнать, что вы на этой ступени:

- Вы можете описать сценарий из 3—7 шагов.
- Вы узнаете этот сценарий в разных ситуациях (в бизнесе, в жизни, в науке).
- Вы можете назвать паттерн одним словом или короткой фразой.
- Вы можете предсказать, что произойдет дальше, зная начало сценария.

Ключевые слова-маркеры:

стандартный сценарий, классический случай, паттерн, цикл, ритуал, алгоритм, типичная история, сначала — потом — затем, каждый раз когда, стоит только.

Сквозной пример (опоздание):

«Утренний ритуал без запаса времени: будильник на последний возможный момент, кнопка „отложить“ хотя бы раз, сборы в спешке, отсутствие планки на непредвиденные задержки. В результате — опоздание 10—15 минут.»

7.2 Признаки застревания

Вы застряли на ступени 7, если:

- **Вы видите сценарий, но не можете его назвать.**
- Вы чувствуете, что «это всегда происходит одинаково», но не можете сформулировать, как именно. Пока у вас нет имени у паттерна — вы не можете им управлять.
- **Вы путаете паттерн с причиной.**
- «Он опаздывает, потому что он такой» — это не объяснение. «Он опаздывает, потому что его утренний ритуал не содержит запаса времени» — это паттерн. Но это все еще не причина (почему ритуал именно такой?).
- **Вы считаете паттерн неизменным.**
- «Так всегда было и будет» — это отрицание возможности изменить паттерн. Паттерны можно менять, если понять их структуру и точки прерывания.

7.3 Как подняться на ступень выше (к теоретической конструкции)

Задайте себе вопрос: «Какое объяснение или модель описывает этот паттерн?»

Сдвиг:

— «утренний ритуал без запаса времени» → «модель планирования с нулевым буфером» (ступень 8).

— «сначала клиент жалуется, потом менеджер оправдывается, потом клиент уходит» → «эскалация конфликта через защитную реакцию» (ступень 8).

— «руководитель ставит задачу, подчиненный кивает, но не делает» → «модель ложного согласия» (ступень 8).

7.4 Как спуститься на ступень ниже (к тенденции)

Задайте себе вопрос: *«Как часто это случается? Есть ли численная оценка?»*

Сдвиг:

— «утренний ритуал без запаса времени» → «опаздывает раз в неделю, в 80% случаев — по понедельникам».

— «эскалация конфликта» → «в 70% жалоб клиент уходит после того, как менеджер начинает оправдываться».

— «ложное согласие» → «в 50% задач подчиненный говорит „да“, но не приступает в течение 24 часов».

7.5 Типичная ловушка

Принимать узнавание паттерна за его объяснение.

Это очень коварная ловушка. Вы смотрите на ситуацию и говорите: «А, это классический случай избегания ответственности!» И вам кажется, что вы все поняли.

Но вы не поняли. Вы только назвали паттерн.

Паттерн — это не объяснение. Это описание структуры.

Объяснение — это ответ на вопрос «почему этот паттерн возникает?». Он лежит на ступени 8 (теория) и выше.

Пример:

— Паттерн (ступень 7): «менеджер не перезванивает клиенту после встречи».

— Псевдо-объяснение (выдача паттерна за причину): «потому что он избегает ответственности».

— Настоящая гипотеза (ступень 8): «потому что в CRM нет напоминания, а у менеджера 50 активных клиентов, и он физически не успевает».

Видите разницу? Первое — это навешивание ярлыка. Второе — это гипотеза, которую можно проверить.

7.6 Примеры

7.6.1 Из бизнеса

Паттерн, который встречается в тысячах компаний: *«Клиент приходит с жалобой → менеджер начинает оправдываться → клиент злится еще больше → менеджер уходит в глухую оборону → разговор заканчивается ничем → клиент уходит к конкуренту».*

Что дает знание этого паттерна:

— Вы можете предсказать развитие ситуации после первых двух шагов.

— Вы можете найти точку прерывания (например: обучить менеджеров не оправдываться, а говорить «вы правы, давайте решим»).

— Вы можете узнать этот паттерн в другой сфере (например, в семейных ссорах).

Что не дает знание паттерна:

— Не объясняет, почему менеджеры оправдываются (может, их так учили? может, они боятся штрафов? может, продукт действительно плохой?).

Для объяснения нужна ступень 8.

7.6.2 Из науки

В исследовательских группах наблюдается паттерн: *«Первая публикация по новой теме выходит быстро (1—3 месяца после сбора данных) → потом наступает пауза в 6—12 месяцев → затем лавина статей (3—5 за короткий период)»*.

Этот паттерн узнается в десятках дисциплин. Он имеет даже имя — «паттерн быстрого старта и отложенного бума».

Что дает знание паттерна:

— Руководитель лаборатории не паникует, когда после первой публикации наступает тишина.

— Он знает, что это нормальная стадия.

— Он может планировать ресурсы.

Что не дает знание паттерна:

— Не объясняет, почему возникает пауза (может, данные требуют переосмысления? может, исследователи переключаются на другие темы? может, это время написания больших статей?).

7.6.3 Из жизни

Паттерн, который многие узнают: *«Сценарий вечерней ссоры: один приходит с работы уставшим → второй спрашивает „что-то не так?“ → первый отвечает „все нормально“ → второй настаивает „нет, я же вижу, что что-то не так“ → первый взрывается → оба ссорятся»*.

Что дает знание паттерна:

— Вы узнаете его в своем доме.

— Вы можете найти точку прерывания (например: не настаивать после «все нормально», сказать «я рядом, если захочешь поговорить»).

— Вы перестаете думать, что «это только у нас».

Что не дает знание паттерна:

— Не объясняет, почему первый не говорит о проблеме (может, не хочет нагружать? может, боится реакции? может, сам не понял еще?).

Как найти паттерн

Паттерн редко лежит на поверхности. Его нужно **извлечь**

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.