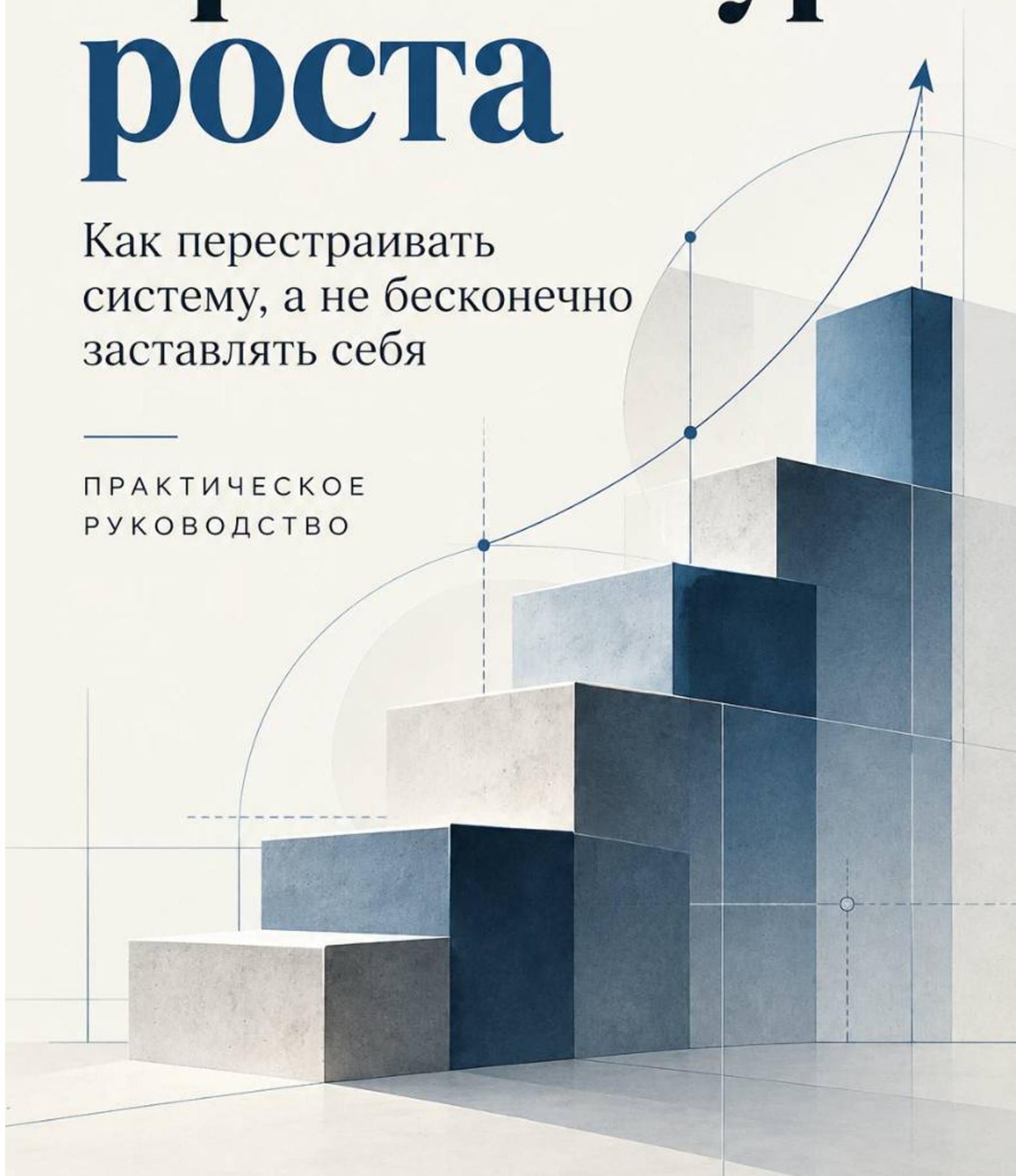


П. А. Легостаев

Архитектура роста

Как перестраивать
систему, а не бесконечно
заставлять себя

ПРАКТИЧЕСКОЕ
РУКОВОДСТВО



Пётр Легостаев

Архитектура роста

«Автор»

2026

Легостаев П. А.

Архитектура роста / П. А. Легостаев — «Автор», 2026

Вы стараетесь больше, а результат почти не меняется? Прокачиваете дисциплину, выстраиваете режим, начинаете заново — и через время снова оказываетесь в той же точке. После сильного периода часть достигнутого теряется, а по-настоящему собраться получается только тогда, когда ситуация уже стала острой. Возможно, проблема не в силе воли. Иногда ограничение находится глубже: в правилах, по которым вы принимаете решения, в устройстве среды и в том, как распределяете нагрузку между сильными и слабыми периодами. «Архитектура роста» — практическая книга о том, как находить настоящий уровень проблемы и перестраивать именно его. Вы научитесь отличать продуктивное накопление опыта от повторения, заменять возвращающееся поведение вместо простого запрета, использовать сильные периоды для создания устойчивой базы, проходить слабые с меньшими потерями и замечать, когда прежняя сильная сторона становится ограничением. В конце — рабочие листы и четырёхнедельный практикум.

© Легостаев П. А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение	5
Главная идея	6
Что изменится после этой книги	7
Как читать эту книгу	8
Раздел I. Уровни личной системы	9
Глава 1. Пределы усилия	10
1.1. Почему изменения начинаются с поведения	11
1.2. Убывающая отдача	12
1.3. Усиление и перестройка	13
1.4. Архитектурный предел и класс задачи	14
Глава 2. Уровни системы и принципы	16
2.1. Пять уровней личной системы	17
2.2. Одинарная и двойная петля обучения	19
2.3. Принцип как инструмент	20
2.4. Требования к хорошему принципу	21
2.5. Накопительный эффект принципов	22
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Пётр Легостаев

Архитектура роста

Как перестраивать себя, когда дисциплины и привычек уже недостаточно

Введение

Эта книга для двух читателей — и нередко это один и тот же человек.

Первый устал от саморазвития по рецепту: «делай это тридцать дней», «прокачай дисциплину», «вставай в пять утра». Он пробовал: держался неделю-другую, потом всё возвращалось на прежнее место — и оставалось ощущение, что проблема в нём самом.

Второй, наоборот, умеет заставлять себя работать: держит режим, доводит проекты до конца, собирается в трудный момент. И всё же время от времени оказывается в знакомой точке.

Возможно, что-то из этого вам знакомо:

- очередной марафон или челлендж заканчивается через пару недель, и всё возвращается как было;

- усилий становится больше, а результат годами держится на одном уровне;

- после сильного периода наступает спад, и значительную часть достигнутого приходится восстанавливать заново;

- лучше всего вы работаете тогда, когда ситуация уже стала острой, а в спокойные периоды теряете собранность;

- одна и та же проблема возвращается в разных формах — с другими людьми, в другом проекте, в другом городе;

- качество, которым вы гордитесь, начинает мешать: контроль тормозит команду, независимость — партнёрство, осторожность — рост.

Для обоих читателей вывод один: дело, скорее всего, не в недостатке дисциплины. Поведенческий уровень — самый заметный, и потому он часто становится первой точкой приложения усилий: добавить привычку, убрать привычку, продержаться N дней. Когда затруднение находится в другом месте — в правиле, по которому выбираются действия, в устройстве среды, в том, как распределены задачи между сильными и слабыми периодами, — новые привычки почти ничего не меняют. А неудачу привычно списывают на слабую волю.

Поэтому в этой книге нет «двадцати одного дня до новой жизни» и призывов стать дисциплинированнее. Вместо этого — способ разобраться, почему прежние попытки не работали, где на самом деле находится ограничение и что именно нужно перестроить.

Главная идея

Эта книга предлагает измерять рост иначе. Не только по тому, какой высоты вы достигли в лучший период, а по тому, насколько высоко остаётесь, когда этот период заканчивается.

Многие оценивают себя по вершинам: лучший месяц, самый продуктивный период, рекордный результат. Но если после каждой вершины следует откат почти к исходной точке, устойчивого роста почти не происходит: вершины становятся выше, а основание системы остаётся прежним. Что-то при этом, конечно, сохраняется — знания, опыт, связи, — но результат каждый раз приходится строить заново. Более устойчивый прогресс виден в другом: в том, что худший период сегодня выше, чем худший период несколько лет назад, и что каждый новый подъём начинается с более высокой точки.

Чтобы так расти, мало стараться сильнее. Нужно понимать устройство собственной системы — от конкретных действий до правил, по которым вы их выбираете. Поэтому книга и называется «Архитектура роста».

Что изменится после этой книги

После неё вы сможете:

- определить, на каком уровне находится ваше ограничение, и перестать лечить его не там;
- отличать признаки продуктивного накопления от простого повторения одного и того же;
- разобрать повторяющийся сценарий, понять, что он вам даёт, и подобрать замену вместо запрета;
- использовать сильные периоды для того, что останется, а слабые — пережить, ничего не разрушив;
- видеть, что из достигнутого действительно сохраняется после спада, а что держится только на рывках;
- вовремя пересматривать собственные правила, пока они не стали потолком.

Как читать эту книгу

Главы лучше читать по порядку. Через всю книгу проходит собирательный персонаж — Андрей, руководитель отдела продаж; в ключевых местах текст отправляет к рабочим листам из приложения. В блоках «Что говорят исследования» сначала приводятся данные, а затем отдельно — «Вывод для курса»: модели книги — инструменты анализа, а не научные законы.

Книга не заменяет психологической или медицинской помощи. Если трудности сопровождаются выраженным ухудшением состояния, нарушением сна, мыслями о самоповреждении или зависимостью, нужно обратиться к специалисту.

Раздел I. Уровни личной системы

Почему усилия перестают работать и где искать настоящую проблему.

Глава 1. Пределы усилия

Почему стараться больше иногда бессмысленно

Вы работаете больше, чем год назад: дольше сидите над задачами, больше читаете, подробнее планируете. А результат стоит на месте. Естественная реакция — добавить ещё. Эта глава объясняет, почему на определённом этапе это перестаёт помогать и как понять, что пора менять не интенсивность, а устройство работы.

После этой главы вы сможете:

- различать количественное усиление и структурную перестройку;
- распознавать признаки архитектурного предела;
- определять класс задачи до того, как увеличивать нагрузку.

1.1. Почему изменения начинаются с поведения

Практически любая попытка изменить жизнь начинается с поведения: человек раньше встаёт, больше работает, меньше отвлекается, начинает тренироваться, читать, расширять круг общения. Такой выбор естествен. Поведение легко наблюдать и измерять, а результат первых изменений обычно заметен быстро. Регулярные тренировки после долгого перерыва улучшают самочувствие за несколько недель; результаты осознанной работы над речью через несколько месяцев замечают окружающие.

Поэтому модель последовательного улучшения — «делать больше и лучше» — выглядит универсальной. На начальных этапах она действительно работает: у системы есть запас, и каждое дополнительное усилие приносит ощутимый прирост.

1.2. Убывающая отдача

Со временем связь между усилием и результатом меняется. Привычные инструменты продолжают работать, но перестают менять масштаб результата. Можно добавить ещё час работы, прочитать ещё десять книг, составить более подробный план — а качественного сдвига не происходит.

Убывающая отдача — ситуация, при которой каждая следующая единица усилия приносит меньший прирост результата, чем предыдущая.

Естественная реакция на убывающую отдачу — удвоить усилия. Если дисциплина однажды помогла, кажется, что нужно стать ещё дисциплинированнее; если помогал объём работы, нужно работать ещё больше. Логика выглядит безупречной, но именно здесь часто начинается застой, который внешне похож на развитие: активности становится больше, а расстояние до следующего уровня не сокращается.

Механическая аналогия помогает увидеть причину. Максимальную скорость автомобиля можно повышать, сильнее нажимая на педаль газа, но только до определённой границы. Дальше ограничением становится не нажатие, а конструкция: двигатель, трансмиссия, масса, аэродинамика. Чтобы ехать быстрее, нужно менять машину, а не давить на педаль.

Вопрос к себе. В какой области вы за последний год добавили больше всего усилий — и что изменилось в результате?

1.3. Усиление и перестройка

Из этого следует различие между двумя способами изменения.

Усиление — увеличение количества или интенсивности уже знакомых действий.

Перестройка — изменение способа, которым выбираются действия, распределяются ресурсы и оценивается результат.

Усиление уместно, пока ограничение находится на уровне навыка или режима: не хватает практики, времени, конкретного приёма. Когда ограничением становится правило выбора, представление о себе или устройство среды, дополнительное давление только закрепляет прежнюю конструкцию.

Отсюда же понятно, почему человек может годами заниматься саморазвитием и оставаться почти тем же, а затем изменить одну глубоко встроенную модель мышления и за несколько месяцев продвинуться дальше, чем за предыдущие годы. В этом нет ничего загадочного: изменения происходят на разных уровнях системы. Изменение на более высоком уровне потенциально затрагивает более широкий класс ситуаций, хотя не обязательно даёт больший эффект (подробнее — в главе 2).

Не так: усиление	Так: перестройка
Работать больше часов	Выяснить, что ограничивает результат при любом количестве часов
Контролировать ещё тщательнее	Изменить правило, по которому распределяется контроль
Пройти ещё один курс по продуктивности	Проверить, на каком уровне находится проблема
Требовать от себя больше дисциплины	Изменить среду так, чтобы нужное действие стало проще

Таблица 1. Усиление и перестройка на практике

Сквозной пример. Андрей. Андрею 35 лет, он руководит отделом продаж из восьми человек в компании-дистрибьюторе. Работает по двенадцать часов, стоит в копии всех писем клиентам и перед сном проверяет с телефона сделки, закрытые за день. Выручка отдела второй год держится на одном уровне.

Сначала Андрей уверен, что дело в команде: менеджеры слабые, им нельзя доверить серьёзного клиента. Он добивается ставки ещё одного сотрудника и полтора месяца тратит на найм. Новый менеджер оказывается толковым, но уже через месяц работает так же, как остальные: отправляет договоры Андрею и ждёт. Тогда Андрей решает, что недорабатывает сам, начинает приходить к восьми утра и берёт работу на выходные. Через три месяца усталость заметно выросла, а выручка осталась прежней.

Обе гипотезы — «слабая команда» и «мало стараюсь» — объясняют проблему через поверхностные элементы системы: людей и количество часов. Ни одна не затрагивает правило личного контроля. Что на самом деле создаёт предел, Андрей выяснит в главе 2.

1.4. Архитектурный предел и класс задачи

Архитектурный предел — ограничение результата, которое определяется устройством системы, а не интенсивностью её работы. О нём имеет смысл говорить только после того, как исключены более простые причины. Диагностика начинается не с вопроса о силе воли, а с вопроса о классе задачи. Если дополнительный час работы приносит дополнительный результат, задача, вероятно, ещё количественная, и усиление оправдано. Если каждый новый час лишь увеличивает усталость, а тип результата не меняется, возможно, достигнут архитектурный предел. Но говорить о нём можно только после того, как проверены более простые объяснения: недосып и переутомление, нехватка конкретного навыка, сезонный спад, неверно выбранный показатель результата. Архитектурный предел — рабочая гипотеза, к которой имеет смысл переходить после проверки более простых объяснений.

Признаки архитектурного предела:

- результат колеблется вокруг одного уровня, несмотря на рост затрат;
- одна и та же проблема возвращается в разных формах;
- решения, которые раньше срабатывали, теперь дают лишь временное облегчение;
- основное время уходит на поддержание достигнутого, а не на его расширение.

Ни один из этих признаков сам по себе не подтверждает архитектурный предел: каждый может объясняться и другими причинами. Значение имеет их совокупность и то, что они сохраняются после простых исправлений.

Достижение архитектурного предела не означает неудачи. Оно означает, что предметом работы должна стать не интенсивность, а устройство системы.

Не всякая проблема архитектурная. Иногда действительно нужно больше практики. Иногда — больше сна. Иногда — освоить конкретный навык. Иногда — обратиться к врачу, психологу или другому специалисту. Архитектурный взгляд нужен прежде всего там, где локальные исправления повторяются, а проблема всё равно возвращается. Если задача решается расписанием, не нужно искать её причину в идентичности.

Что говорят исследования. Согласно теории самоэффективности А. Бандуры, вера человека в свою способность справиться с задачей формируется из нескольких источников, и наиболее сильный из них — собственный опыт успешных действий [4].

Вывод для курса. Это помогает понять, почему стратегию усиления так трудно оставить: она много раз приносила успех, и уверенность в ней подкреплена опытом. Но опыт относится к задачам прежнего класса. Когда класс задачи меняется, та же уверенность мешает заметить, что старый способ перестал работать. Это интерпретация, а не прямой результат исследований Бандуры.

Главное в этой главе

1. На начальных этапах изменения увеличение усилий даёт заметный результат, потому что у системы есть запас.
2. С ростом уровня отдача от усилий убывает; на определённом этапе ограничением становится то, как всё устроено.
3. Усиление эффективно для количественных задач; для структурных задач нужна перестройка.
4. Диагностика начинается с определения класса задачи, а не с оценки силы воли.

Проверьте себя

1. Чем усиление отличается от перестройки? Приведите пример каждого из них.
2. Почему при убывающей отдаче человек склонен увеличивать усилия, а не менять подход?
3. Перечислите признаки архитектурного предела.
4. Как по реакции результата на дополнительное усилие определить класс задачи?

Попробуйте на практике

1. Выберите область, в которой результат не растёт дольше полугода. Опишите, какие усилия вы увеличивали за это время и как менялся результат.
2. Проведите мысленный эксперимент: что изменится, если удвоить вложения времени в эту область? Если ответ — «станет больше того же самого», сформулируйте, какое правило или условие определяет потолок результата.

Глава 2. Уровни системы и принципы

Где на самом деле находится проблема

Одна и та же проблема возвращается в разных формах: меняются проект, команда, город, а сценарий остаётся прежним. Обычно это значит, что её решают не на том уровне. Глава даёт карту из пяти уровней и показывает, как найти нужный.

После этой главы вы сможете:

- описывать личную систему как совокупность пяти уровней;
- отличать обучение с одинарной петлёй от обучения с двойной петлёй;
- формулировать проверяемые принципы с областью применения и границей;
- находить уровень, на котором изменение разрывает повторяющуюся проблему.

2.1. Пять уровней личной системы

Личную систему удобно рассматривать как пять уровней (рис. 1). Они различаются тем, насколько широкий круг ситуаций затрагивает изменение, а не важностью.



Рис. 1. Пять уровней личной системы

1. **Действия**— то, что человек делает в конкретный момент.
2. **Способы выбора**— то, как из возможных действий выбирается одно: по привычке, по срочности, по мнению окружающих, по расчёту.
3. **Принципы**— устойчивые критерии выбора, которые применяются ко многим ситуациям.
4. **Идентичность**— представление о себе, которое определяет, какие варианты вообще воспринимаются как допустимые.
5. **Механизм пересмотра**— способность изменять собственные правила, когда меняются условия и масштаб задачи.

Изменения на более высоком уровне потенциально затрагивают более широкий класс ситуаций. Изменить привычку — значит изменить несколько действий в день. Изменить способ выбора — значит, возможно, изменить сотни действий в год. Изменить принцип — иногда изменить целую траекторию. Но «шире» не значит «сильнее»: бывает, что изменение на нижнем уровне решает проблему быстрее и надёжнее.

Сквозной пример. Андрей. Подсказку дал сам новый менеджер. На вопрос, почему он не закрывает сделки сам, тот ответил: «Всё равно же вы проверите и переделаете». Андрей раскладывает свою ситуацию по уровням. Действие: проверяет каждую сделку. Способ выбора: всё, что кажется рискованным, забирает себе. Принцип: «качество обеспечивается только личным контролем». Идентичность: руководитель, на котором всё держится. Теперь понятно, почему курсы по тайм-менеджменту ему не помогали: освободившееся время снова уходило на проверки. Ограничение находилось не в команде и не в количестве часов, а в принципе и в представлении о своей роли. Узким местом отдела был он сам.

Уровни нельзя ранжировать по значимости. Иногда проблема действительно решается на нижнем уровне: достаточно переставить встречу, выспаться или освоить конкретный приём. Попытка объяснить каждый бытовой сбой идентичностью создаёт лишнюю драму. Анализ уровней нужен тогда, когда локальные исправления повторяются, а один и тот же класс проблем возвращается в разных формах.

Изменение «сверху вниз» тоже имеет ограничения. Новое представление о себе не заменяет практики, обратной связи и навыка. Надёжное изменение связывает уровни: принцип меняет выбор, выбор повторяется в действиях, среда поддерживает повторение, а результат уточняет принцип.

2.2. Одинарная и двойная петля обучения

В теории организационного обучения К. Арджирис и Д. Шён различали два типа обучения [2].

Обучение с одинарной петлёй — исправление действий в рамках прежних правил: ошибка обнаружена, действие скорректировано, правило не изменилось.

Обучение с двойной петлёй — пересмотр самих правил и предпосылок, которые порождают действия.

Классический пример Арджириса — термостат [1]. Он поддерживает заданную температуру, включая и выключая обогрев (одинарная петля). Двойная петля возникла бы, если бы термостат мог задать вопрос, почему температура установлена именно на этом значении.

В личной системе различие аналогично: можно исправить отдельную ошибку, а можно проверить правило, которое снова и снова порождает ошибки одного класса. Сходство здесь концептуальное: модель разработана для организаций, и её перенос на отдельного человека — полезная аналогия, а не доказанная закономерность.

2.3. Принцип как инструмент

Большинство проблем решается локально: не хватает денег — человек ищет способ заработать; тяжело выступать — тренирует публичную речь. Такой подход необходим, но каждая новая проблема требует отдельного решения. Принцип позволяет решать сразу класс ситуаций.

Это различие можно выразить через два вопроса. Первый: «Как решить эту проблему?» Второй: «Какое правило позволит лучше действовать во всех похожих ситуациях?» Ответы на первый вопрос накапливаются как отдельные решения. Ответы на второй постепенно складываются в систему, которая сама производит решения.

Пример. Человек много раз заставлял себя делать то, чего боится, — и каждый новый страх снова требовал отдельного усилия. Затем он сформулировал принцип: «Сильный страх перед действием не всегда означает опасность; часто он показывает границу текущих навыков и требует исследования, а не отказа». Этот принцип не решает одну задачу — он меняет отношение ко множеству будущих ситуаций.

2.4. Требования к хорошему принципу

Принцип полезен не потому, что звучит убедительно, а потому, что переносится между ситуациями и сохраняет связь с реальностью. Правило «никогда не отступать» производит настойчивость, но не отличает настойчивость от бессмысленного продолжения. Более точная формулировка включает условие пересмотра: «продолжать, пока новые данные подтверждают ценность направления и пока цена не разрушает более важный ресурс».

Хорошо сформулированный принцип содержит четыре элемента:

- **формулировку**— какое правило используется;
- **механизм**— почему оно должно работать;
- **область применения**— в каких ситуациях оно уместно;
- **границу**— по каким признакам его пора пересмотреть.

Без области применения принцип превращается в лозунг. Без механизма его нельзя проверить. Без границы он со временем становится догмой. Система принципов нужна не для того, чтобы избавить от размышлений, а чтобы освободить внимание от повторяющихся вопросов и направить его на действительно новые задачи.

2.5. Накопительный эффект принципов

Принципы взаимодействуют. Допустим, человек научился действовать, несмотря на страх; отдельно — быстро осваивать новое; отдельно — находить более опытных людей и обращаться к ним; отдельно — спокойно признавать собственную некомпетентность. Каждый навык полезен сам по себе. Но когда они начинают работать вместе, человек может войти в совершенно незнакомую область, найти знающих людей, выдержать дискомфорт незнания, быстро собрать информацию, попробовать, ошибиться, скорректироваться — и за короткий срок достичь уровня, который раньше потребовал бы годы.

Со стороны это выглядит как талант. Чаще это несколько независимо накопленных механизмов, которые впервые заработали одновременно.

Главное в этой главе

1. Личная система включает пять уровней: действия, способы выбора, принципы, идентичность и механизм пересмотра.
2. Изменение на более высоком уровне потенциально затрагивает больше ситуаций, но не обязательно даёт больший эффект; его цену нужно проверять тщательнее.
3. Обучение с двойной петлёй затрагивает правила, которые порождают действия, а не только сами действия.
4. Рабочий принцип содержит формулировку, механизм, область применения и границу.
5. Принципы усиливают друг друга; эффект их совместной работы часто воспринимается как талант.

Проверьте себя

1. Назовите пять уровней личной системы и приведите пример изменения на каждом.
2. В чём разница между обучением с одинарной и двойной петлёй?
3. Почему принцип без границы со временем превращается в догму?
4. Почему изменение идентичности без изменения практики не даёт устойчивого результата?

Попробуйте на практике

1. Опишите одну повторяющуюся проблему одним наблюдаемым предложением. Запишите для неё текущее действие, способ выбора, принцип и связанную роль. Найдите самый низкий уровень, изменение которого способно разорвать повторение.
2. Выберите принцип, которым вы руководствуетесь чаще всего. Заполните для него карточку: формулировка, механизм, область применения, граница. Если границу сформулировать не удаётся, отметьте это как повод для пересмотра.

Практика. Откройте рабочий лист 2 «Уровень ограничения» (приложение Б) и разложите по уровням одну свою повторяющуюся проблему. Не переходите к главе 3, пока не заполните хотя бы строки «Действие» и «Принцип».

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.