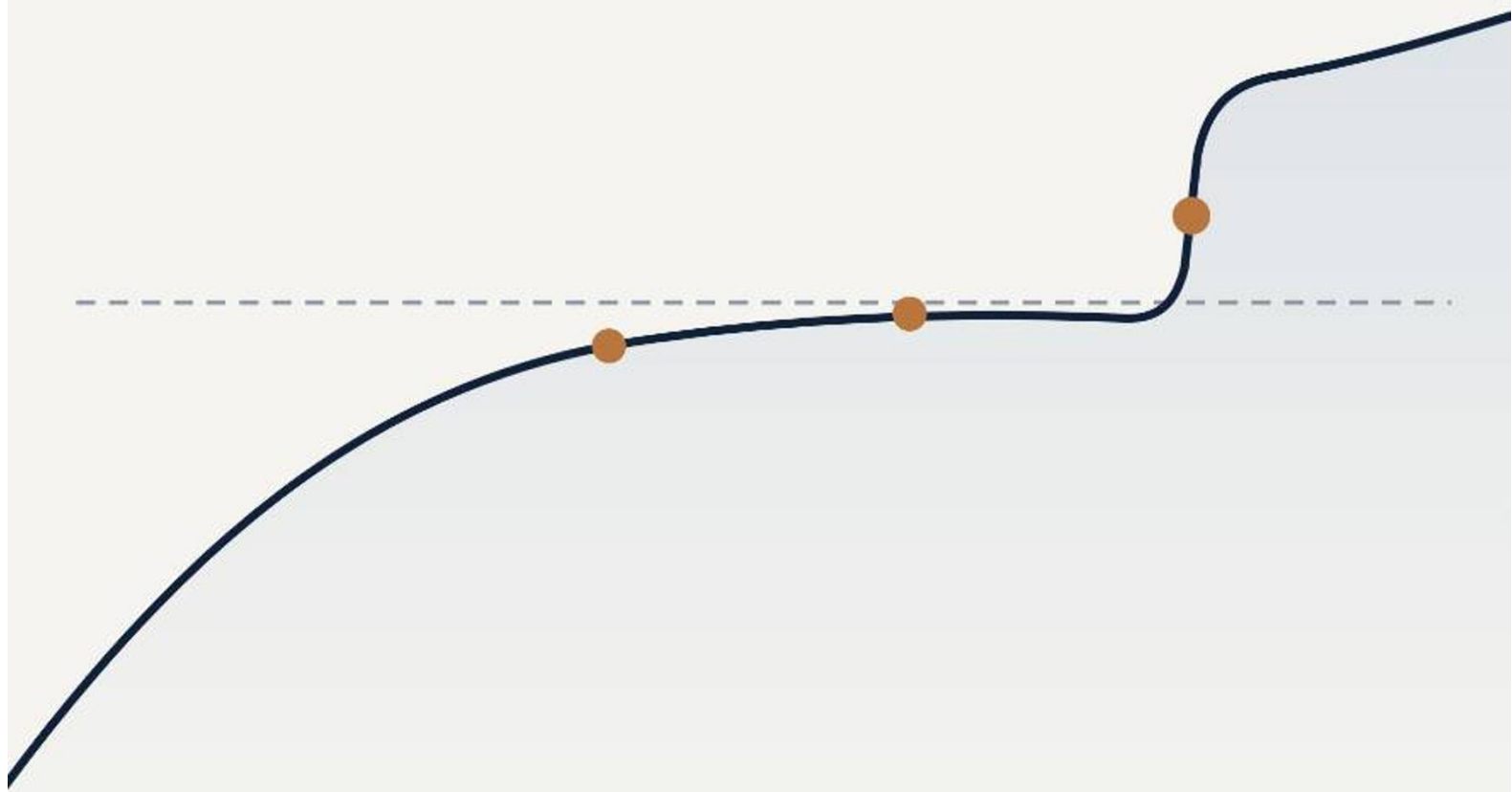


Легостаев П. А.

Предел усилия

Почему больше работать
перестаёт помогать

Серия «Архитектура роста» · Книга 4



Пётр Легостаев

Предел усилия

«Автор»

2026

Легостаев П. А.

Предел усилия / П. А. Легостаев — «Автор», 2026

Вы работаете больше, чем раньше, а результат почти не меняется? В такой ситуации легко решить, что нужно просто сильнее стараться. Но иногда проблема уже не в количестве усилий, а в устройстве самой работы. «Предел усилия» помогает отличить настоящий предел от временного спада, недосыпа, нехватки навыка или неудачной метрики. Вы научитесь находить узкие места, понимать, когда стоит усиливать работу, а когда менять её устройство, замечать правила и сильные стороны, которые начинают ограничивать рост, и проверять изменения небольшими обратимыми экспериментами. В книге есть практические задания, рабочие листы и четырёхнедельный цикл снятия одного ограничения. Она рассчитана прежде всего на тех, кто ведёт проекты, работает с клиентами, управляет командой или самостоятельно строит свою рабочую систему.

© Легостаев П. А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение	5
Для кого эта книга	5
Главная идея	6
Как читать эту книгу	7
Раздел I. Когда больше перестаёт помогать	8
Глава 1. Когда усилие перестаёт окупаться	8
1.1. Кривая, которая погибает	9
1.2. Отдача на усилие	10
1.3. Первый вопрос	11
1.4. Почему мы продолжаем давить	12
Глава 2. Ложный предел	13
2.1. Сначала простое	14
2.2. Сон и восстановление	15
2.3. Навык	16
2.4. Показатель и сезон	17
2.5. Когда это не предел, а истощение	18
2.6. Чек-лист ложного предела	19
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Предел усилия

Введение

Для кого эта книга

Эта книга для людей, которых трудно упрекнуть в лени. Они встают рано, держат слово, работают больше, чем от них требуют. Когда что-то не получается, они не ищут виноватых, а добавляют: ещё час, ещё одну проверку, ещё одну попытку. Много лет это работало.

А потом наступает период, который трудно объяснить. Возможно, что-то из этого вам знакомо:

- вы работаете больше, чем год назад, а результат почти тот же;
- каждая новая порция усилий даёт меньше, чем предыдущая, но остановиться страшно — кажется, без неё станет хуже;
- проблема, которую вы решили, возвращается в другой форме;
- всё больше времени уходит на поддержание достигнутого и всё меньше — на рост;
- вы точно знаете, что надо «просто поднажать», и уже не помните, когда это в последний раз помогало.

Если вы узнаете себя, эта книга о вашем вопросе. Она не о том, как работать больше. И не о том, как работать меньше. Она о том, как понять, что именно ограничивает результат, — и изменить это.

Это книга о работе: о людях, которые много делают сами, ведут проекты, клиентов или команды и упираются в потолок отдачи. Её модель взята из устройства работы, и переносить её на отношения, здоровье, спорт или бытовые привычки не стоит — там действуют другие механизмы.

Главная идея

Проблема не всегда в том, что вы делаете мало. Иногда вы продолжаете усиливать систему, которая уже упёрлась в собственную конструкцию. Тогда дополнительное усилие уходит не в результат, а в трение: больше часов — больше усталости, больше очередей, больше ошибок, а потолок остаётся там же.

Книга строится вокруг двух вопросов, к которым она будет возвращаться:

Если я удвою усилие, что именно должно измениться — и почему этого не произошло раньше?

Что останется узким местом, даже если я начну работать больше?

Если на первый вопрос есть внятный ответ, усиление, вероятно, оправдано. Если ответа нет, а на второй вопрос ответ находится сразу, — пора менять не интенсивность, а устройство.

Но сначала нужно исключить простые причины. Многие, что выглядит как предел конструкции, оказывается недосыпом, нехваткой конкретного навыка, неудачно выбранным показателем или обычным сезонным спадом. Книга начинается с них и переходит к перестройке только после такой проверки.

Как читать эту книгу

Книга — четвёртая в серии «Архитектура роста», но читать её можно отдельно. В первой книге различию между усилением и перестройкой была посвящена одна глава; здесь оно разобрано как самостоятельная задача — от того, как отличить настоящий предел от ложного, до того, как не построить следующий потолок.

Первый раздел объясняет, когда усилие перестает окупаться и какие простые причины нужно исключить. Второй учит находить узкое место — в людях, процессах, правилах и сильных сторонах. Третий — о перестройке: как провести архитектурный эксперимент, как проверить, что предел действительно сдвинулся, и как не превратить новое решение в новый потолок.

Через книгу проходят две знакомые читателям серии истории. Андрей — руководитель в компании-дистрибьюторе, который однажды уже перестроил свой отдел и теперь снова упёрся в потолок, уже на другом уровне. Марина — дизайнер-фрилансер, у которой больше клиентов, чем когда-либо, и почти тот же доход, что год назад. Оба персонажа собирательные. В блоках «Что говорят исследования» данные отделены от выводов: исследования помогают понять механизм, но не превращают модели книги в научные законы. Каждая глава заканчивается практическими заданиями, а в приложениях — четырёхнедельный цикл снятия одного ограничения и рабочие листы, которые помогают перейти от анализа к конкретному решению.

Книга не заменяет медицинской или психологической помощи. Если падение результата сопровождается стойким упадком сил, нарушениями сна, сниженным настроением или ощущением, что вы больше не справляетесь, — раздел 2.5 объясняет, почему здесь сначала нужен специалист, а не перестройка.

Раздел I. Когда больше перестаёт помогать

Глава 1. Когда усилие перестаёт окупаться

Как заметить, что новые часы уходят не в результат

Пока дополнительный час приносит дополнительный результат, вопрос о пределе не возникает. Он появляется незаметно: часы растут, а результат почти не меняется. Глава объясняет, как увидеть этот момент раньше, чем его покажут усталость и годовые итоги, и как задать себе вопрос, который отличает нехватку усилия от предела конструкции.

1.1. Кривая, которая загибается

На раннем этапе почти любой работы связь между усилием и результатом прямая. Больше практики — лучше навык. Больше звонков — больше сделок. Больше часов над портфолио — больше заказов. У системы есть запас, и каждое новое вложение его использует.

Со временем запас заканчивается. Новые часы продолжают что-то добавлять, но всё меньше. Затем наступает участок, где они почти ничего не добавляют, а иногда начинают отнимать: усталость съедает качество, ошибки требуют переделок, очередь задач растёт.

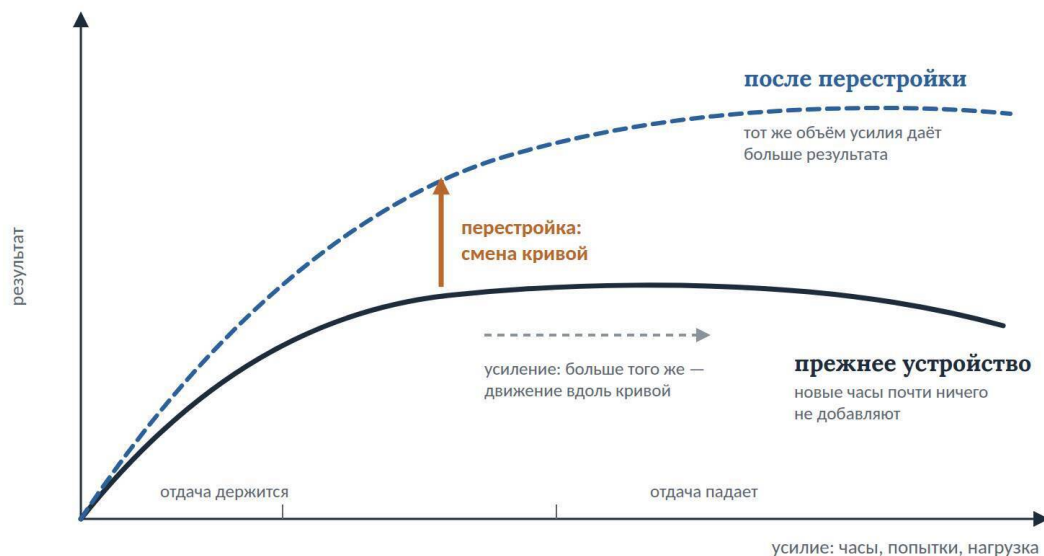


Рис. 1. Усиление движет вдоль кривой, перестройка меняет саму кривую

Главная трудность в том, что изнутри этот изгиб почти не виден. Человек видит свои усилия каждый день, а результат — раз в месяц или раз в квартал, да ещё и с шумом: удачная неделя, неудачный клиент, сезон. Поэтому сигнал «отдача упала» приходит с опозданием, и к этому моменту привычка отвечать на любой застой дополнительной нагрузкой уже сработала несколько раз.

Что говорят исследования. Дж. Пенкавел заново проанализировал данные о рабочих британских военных заводов времён Первой мировой войны, где фиксировались и часы, и выработка. Пока рабочая неделя была умеренной, выработка росла примерно пропорционально часам. При более длинных неделях рост заметно замедлялся, а сверх определённого уровня дополнительные часы почти не добавляли выработки [16].

Вывод для книги. Эти данные о физическом труде столетней давности, и переносить конкретные пороги на умственную работу нельзя. Но они помогают увидеть общую форму: зависимость результата от часов не прямая, а загибающаяся. И место изгиба трудно почувствовать изнутри — его видно только по записям.

1.2. Отдача на усилие

Чтобы заметить изгиб раньше, полезно смотреть не на результат и не на усилие по отдельности, а на их отношение.

Отдача на усилие— сколько результата приходится на единицу вложенного усилия: на час работы, на попытку, на проект.

Отдача на усилие здесь не точный коэффициент, а сравнительный показатель внутри одной и той же работы. Её не сравнивают между профессиями и людьми и не ищут «правильное» значение. Её сравнивают с собой: с прошлым кварталом, с тем же сезоном прошлого года, с периодом до изменения. В продажах её легко посчитать в деньгах; у дизайнера, руководителя или автора и усилие, и результат приходится оценивать грубее — и этого достаточно, если оценивать одинаково из недели в неделю.

Если часы растут, а результат растёт вслед за ними, отдача держится, и усилие пока работает. Если часы растут, а результат стоит, отдача падает: каждый новый час стоит меньше предыдущего. Если часы растут, а результат снижается, отдача становится отрицательной: дополнительная нагрузка уже вредит.

Самый простой способ это увидеть — *журнал отдачи на усилие*: раз в неделю записать, сколько усилия вложено, какой получен результат и что заметно повлияло на неделю. Результат должен быть тем, ради чего вы работаете, а не тем, что легко посчитать: для Марины это доход и число законченных проектов, а не часы за компьютером; для руководителя — закрытые сделки и выручка, а не число совещаний.

Таблица 1. Три режима отдачи на усилие

Часы растут, результат растёт так же. *Отдача на усилие:* Держится; *Что это обычно значит:* Усиление пока работает.

Часы растут, результат почти не меняется. *Отдача на усилие:* Падает; *Что это обычно значит:* Похоже на предел; сначала проверить простые причины.

Часы растут, результат снижается. *Отдача на усилие:* Отрицательная; *Что это обычно значит:* Дополнительная нагрузка уже вредит.

Несколько недель записей дают гораздо более надёжную картину, чем одна-две: одна удачная или неудачная неделя меняет всё. Практический ориентир книги — восемь-десять недель; это не научный порог, а срок, за который обычно успевают сгладиться случайные колебания. Если записи за прошлые месяцы можно восстановить, ждать не нужно.

1.3. Первый вопрос

Журнал показывает, *что* происходит. Чтобы понять *почему*, нужен вопрос, который книга будет задавать снова и снова:

Если я удвою усилие, что именно должно измениться — и почему этого не произошло раньше?

Вопрос кажется простым, но на него трудно ответить честно. «Станет больше результата» — не ответ: нужно назвать механизм. Если Марина будет работать восемьдесят часов вместо шестидесяти, что именно изменится? Она возьмёт больше проектов? Но и сейчас она берёт столько, сколько успевает. Сделает каждый проект лучше? Но клиенты платят за проект, а не за качество сверх ожидаемого. Если механизма нет, удвоение усилия даст только удвоение усталости.

Если механизм есть, его можно проверить. «Если я сделаю вдвое больше звонков, сделок станет больше, потому что сейчас мы теряем клиентов из-за того, что не успеваем перезвонить» — это проверяемая гипотеза. «Если я буду больше стараться, всё наладится» — нет.

Вторая половина вопроса — «почему этого не произошло раньше» — важнее первой. Если удвоение усилия должно помочь, а вы уже несколько раз его удваивали, значит, механизм не сработал. Это сильный повод думать, что предел находится не там, куда вы прикладываете силу.

Вопрос к себе. Если завтра у вас появится вдвое больше времени на работу, что именно изменится в результате? Назовите механизм, а не надежду.

1.4. Почему мы продолжаем давить

Если отдача падает, почему люди продолжают усиливать? Причин несколько, и все они разумны.

Во-первых, усиление много раз работало. Человек, который добился результата старанием, имеет все основания верить в старание: у него есть опыт успеха. Но этот опыт относится к участку кривой, где запас ещё был.

Во-вторых, усиление — самое доступное действие. Перестроить систему трудно: нужно понять, что менять, договориться с людьми, рискнуть. А добавить час можно сегодня вечером, никого не спрашивая.

В-третьих, у усиления есть немедленная награда: ощущение, что вы что-то делаете. В третьей книге серии разбиралось, как поведение поддерживается тем, что происходит сразу. Здесь та же механика: лишний вечер работы снимает тревогу «я недостаточно стараюсь», даже если ничего не меняет в результате.

Ни одна из этих причин не означает, что человек ошибается в целом. Они означают, что в момент выбора усиление обычно выглядит привлекательнее перестройки — и поэтому выбор стоит делать не в момент, а по записям.

Андрей. Два года назад Андрей перестроил свой отдел продаж: перестал быть обязательной точкой для каждой сделки, вместе с командой описал, что такое качественная сделка, и стал выборочно проверять каждую пятую. Выручка отдела выросла на треть, и через год его назначили руководителем коммерческого направления: теперь под ним два отдела, пятнадцать человек и новый регион. Первые полгода всё росло. Последние три квартала выручка стоит. Андрей делает то, что умеет лучше всего: работает больше. Пятьдесят пять часов в неделю, субботы с отчётами, звонки ключевым клиентам лично. Жена напоминает ему, что именно так всё выглядело два года назад. «Тогда было другое, — отвечает он. — Тогда я всё держал на себе. Сейчас система есть. Просто сейчас нужно поднажать».

Марина. Марина научилась начинать проекты вовремя и перестала исчезать после сдачи. Клиенты это заметили: заказов стало больше, чем когда-либо, и она работает шестьдесят часов в неделю. Но когда в декабре она сводит год, выясняется, что доход почти такой же, как в прошлом. Больше работы, больше клиентов, больше усталости — и те же деньги. Её первая мысль: «Нужно брать больше проектов». Вторая, честнее: «А куда?»

Попробуйте на практике

Выберите область, где результат не растёт дольше полугода. Начните журнал отдачи на усилие (рабочий лист 1): раз в неделю — усилие, результат, что повлияло.

Ответьте письменно на первый вопрос книги: если удвоить усилие, что именно изменится и почему этого не произошло раньше?

Вспомните, сколько раз за последний год вы отвечали на застой дополнительной нагрузкой. Что изменилось после каждого раза?

Глава 2. Ложный предел

Сон, навык, показатель, сезон и ресурс: что проверить до перестройки

Падение отдачи похоже на предел конструкции, но часто им не является. Человек может упираться не в устройство работы, а в недосып, в нехватку одного навыка, в неудачно выбранный показатель или в обычный сезон. Перестраивать систему в таком случае — дорогое лечение не той болезни. Глава описывает пять простых причин, которые проверяют первыми.

2.1. Сначала простое

Ложный предел — падение отдачи на усилие, которое выглядит как предел устройства работы, но объясняется более простой причиной: нехваткой сна или восстановления, навыка, неудачным показателем или сезонным колебанием.

Порядок важен. Перестройка дорога: она требует времени, договорённостей, риска и периода, когда старое уже не работает, а новое ещё не сложилось. Простые причины проверяются быстрее и дешевле. Если начать с перестройки, а причина окажется в недосыпе, перестройка ничего не даст — и человек сделает ложный вывод, что «перестройки не работают».

Правило книги: *о пределе устройства имеет смысл говорить только после того, как простые причины проверены и не объясняют падения отдачи*. Это рабочая гипотеза, а не диагноз.

2.2. Сон и восстановление

Первая и самая частая простая причина — человек упирается не в конструкцию, а в собственный ресурс. Это легко пропустить по одной причине: недосып плохо виден изнутри.

Что говорят исследования. Х. ван Донген и соавторы две недели ограничивали сон участников шестью или четырьмя часами в сутки. Показатели внимания и рабочей памяти при этом ухудшались день за днём, и к концу двух недель при шести часах сна они были сопоставимы с последствиями одной-двух ночей полного отсутствия сна. При этом субъективная сонливость росла заметно слабее: участники недооценивали, насколько упали их показатели [21]. С. Зоннентаг и Ш. Фриц описали, из чего складывается восстановление после работы: способность психологически отключиться от неё, расслабление, новый опыт вне работы и ощущение контроля над свободным временем [20].

Вывод для книги. Человек, который давно спит меньше, чем ему нужно, может искренне считать, что чувствует себя нормально, — и при этом работать заметно хуже, чем мог бы. Восстановление — это не только часы сна, но и то, удаётся ли вечером перестать думать о работе.

Отсюда первое различие, которое книга считает важным: *если падение результата объясняется восстановлением, это не предел устройства, а дефицит ресурса*. Лечится он не перестройкой, а сном и отдыхом. И проверяется просто: две-три недели стабильного режима, достаточного именно для вас сна и вечеров без работы. Если отдача на усилие заметно выросла, причина была здесь — хотя бы частично.

2.3. Навык

Вторая простая причина — нехватка одного конкретного навыка. Человек продолжает делать то, что умеет, всё больше и больше, а результат упирается в то, чего он делать не умеет.

Признак этой причины: проблема сосредоточена в одном типе задач. Менеджер, который отлично находит клиентов, но теряет их на переговорах о цене. Дизайнер, который делает сильные макеты, но не умеет их защищать перед клиентом. Опыт здесь не помогает: тысячный раз сделанная привычным способом работа не учит новому.

Что говорят исследования. К. А. Эрикссон и соавторы различали опыт как количество выполненной работы и *осознанную практику* — занятия, направленные на конкретную слабость, с обратной связью и постепенным усложнением; по их данным, уровень мастерства был связан прежде всего со второй [6]. Более поздний метаанализ Б. Макнамары и соавторов показал, что вклад осознанной практики в различия между людьми сильно зависит от области: заметный в играх и музыке, гораздо меньший в профессиональной деятельности [14].

Вывод для книги. Больше часов той же работы — не то же самое, что развитие навыка. Если предел связан с навыком, помогает не усиление, а целенаправленная работа над одной слабостью. Но данные не позволяют утверждать, что практикой можно преодолеть любой предел: в профессиональной работе многое зависит от других условий.

2.4. Показатель и сезон

Третья причина — показатель. Иногда отдача не падает, а только кажется упавшей, потому что человек смотрит не на то. Марина считала свою работу в часах и проектах, и по этим меркам год был рекордным. Доход — другой показатель, и он рассказывает другую историю. Обратное тоже бывает: результат растёт, но в показателе, который вы не отслеживаете, — например, клиенты стали крупнее, а их число не изменилось.

Бывает и тоньше: показатель начинает управлять работой. Если отдел оценивают по числу звонков, звонков становится больше, а продаж — не обязательно.

Что говорят исследования. Д. Кэмпбелл сформулировал наблюдение, которое позже назвали законом Кэмпбелла: чем активнее количественный показатель используется для принятия решений, тем сильнее давление на него и тем больше он искажает процесс, который должен был отражать [4].

Вывод для книги. Если вы давно работаете на один показатель, стоит проверить, по-прежнему ли он отражает то, ради чего вы работаете. Иногда «предел» — это предел показателя, а не работы.

Четвёртая причина — сезон и случайные колебания. Летний спад, конец года, уход одного крупного клиента. Проверка простая: сравнить не этот квартал с прошлым, а этот квартал с тем же кварталом прошлого года, и посмотреть на тенденцию за несколько недель, а не на одну.

2.5. Когда это не предел, а истощение

Есть случай, который стоит выделить отдельно. Иногда падение отдачи — не предел работы и не простая нехватка сна, а признак состояния, при котором и перестройка, и самостоятельная работа над собой — неправильный следующий шаг.

Стоит обратиться к врачу или психотерапевту, прежде чем что-то перестраивать, если вместе с падением результата держатся хотя бы некоторые из этих признаков:

- стойкая усталость, которая не проходит после выходных и отпуска;
- нарушения сна, аппетита, частые болезни;
- сниженное настроение, потеря интереса к тому, что раньше было важно, дольше двух недель;
- ощущение, что вы больше не справляетесь, раздражительность, отстранённость от работы и людей;
- мысли о том, что всё бессмысленно, или мысли о самоповреждении.

Это не диагностический список, а перечень ситуаций, в которых правильный следующий шаг — разговор со специалистом. Если есть мысли о самоповреждении, обратитесь за помощью сразу — к врачу, в службу экстренной помощи или к близкому человеку, который поможет до неё добраться. Перестройка работы может стать частью восстановления, но не его заменой.

2.6. Чек-лист ложного предела

Пять проверок удобно свести в один список. Его заполняют до того, как начинать искать узкое место.

Таблица 2. Чек-лист ложного предела

Сон и восстановление. *Как проверить:* Две-три недели стабильного режима, достаточного для вас сна и вечеров без работы; *Признак, что причина здесь:* Отдача на усилие заметно растёт.

Навык. *Как проверить:* Найти тип задач, где теряется результат; *Признак, что причина здесь:* Потери сосредоточены в одном типе задач.

Показатель. *Как проверить:* Сравнить с показателем, ради которого вы работаете; *Признак, что причина здесь:* По другому показателю картина иная.

Сезон и шум. *Как проверить:* Сравнить с тем же периодом прошлого года; смотреть тенденцию за несколько недель; *Признак, что причина здесь:* Падение повторяется каждый год или не держится.

Истощение. *Как проверить:* Пройти список из раздела 2.5; *Признак, что причина здесь:* Хотя бы один признак держится неделями.

Если одна из причин подтвердилась, сначала стоит заняться ею и через несколько недель вернуться к журналу отдачи. Если ни одна не объясняет падения — или объясняет только часть, — пора искать узкое место.

Вопрос к себе. Какую из пяти причин вам было бы неприятнее всего обнаружить у себя? Её стоит проверить первой.

Марина. Марина проходит чек-лист и на первом же пункте обнаруживает неприятное: последние полгода она спит по шесть часов. Она две недели ложится в полночь, а не в два, — и с удивлением замечает, что правки клиентов стали реже: она меньше ошибается. Часть «предела» была ложной. Но только часть. Доход за эти недели не изменился, а часов меньше не стало. Навык не объясняет остального: заказчики довольны её работой. Сезон тоже: прошлой осенью было так же. А вот показатель объясняет многое. Посчитав доход не за месяц, а за час, Марина видит, что за год он упал почти на треть.

Андрей. Андрей проходит чек-лист неохотно — он уверен, что дело в недостатке усилий. Сон в порядке: после истории с вечерними проверками он спит нормально. Навык команды он проверял в начале года — проблема не в переговорах. Сезон не объясняет: тот же квартал прошлого года был заметно лучше. Показатель — выручка — честный. Ложного предела не находится. Андрей впервые всерьёз допускает, что дело не в том, сколько он работает.

Попробуйте на практике

Пройдите чек-лист ложного предела (рабочий лист 2). Начните с той причины, которую вам меньше всего хочется найти.

Если обнаружилась простая причина, займитесь ею две-три недели и продолжайте журнал отдачи.

Если ни одна причина не объясняет падения, запишите, какую часть она объясняет, а какую нет. С оставшейся частью вы будете работать дальше.

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.