

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА, КОТОРАЯ РАБОТАЕТ
В РЕАЛЬНОЙ ЖИЗНИ

SUCCESS ENGINE

СИСТЕМА ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА

СТРАТЕГИЯ • КОМПЕТЕНЦИИ • КАПИТАЛ
РЫЧАГИ • ИСПОЛНЕНИЕ • УСТОЙЧИВОСТЬ

Проверенные принципы.
Реальные инструменты.
Конкретные результаты.

ПРАКТИЧЕСКАЯ
СИСТЕМА
ДЛЯ РЕАЛЬНЫХ
РЕЗУЛЬТАТОВ



НАПРАВЛЕНИЕ
ЧЕТКИЕ ЦЕЛИ



КОМПЕТЕНЦИИ
ВОСТРЕБОВАННЫЕ
НАВЫКИ



КАПИТАЛ
БОЛЬШЕ
ВОЗМОЖНОСТЕЙ



РЫЧАГИ
МНОЖИТЕЛИ
РЕЗУЛЬТАТОВ



ИСПОЛНЕНИЕ
РЕАЛЬНЫЕ
ДЕЙСТВИЯ



УСТОЙЧИВОСТЬ
ДОЛГОСРОЧНЫЙ
РОСТ

Чернова Галина

SUCCESS ENGINE.

Система достижения успеха

<https://litres.ru/74598573>

SelfPub; 2026

Аннотация

Успех редко определяется одним решением. Чаще он становится результатом того, насколько согласованно работают ваши цели, навыки, ресурсы, решения и действия.

SUCCESS ENGINE. Система достижения успеха — авторская практическая модель, созданная для того, чтобы увидеть собственную ситуацию целиком и превратить развитие из хаотичного процесса в управляемый цикл.

Шесть элементов системы — Направление, Компетенции, Капитал, Рычаги, Исполнение и Устойчивость — позволяют провести диагностику, определить слабые места, выбрать ограниченное число приоритетов и сформировать план на ближайшие 90 дней.

В книге честно подтверждённые исследованиями идеи от собственной систематизации. Главное — инструмент для самостоятельной проверки.

После прочтения у вас должен остаться не просто список идей, а конкретный следующий шаг, измеримый план и система регулярного контроля.

SUCCESS ENGINE — не о том, как мечтать об успехе. О том, как сделать его предметом системной работы.

Чернова Галина

SUCCESS ENGINE.

Система достижения успеха

SUCCESS ENGINE

Система достижения успеха

Практическое руководство:

*стратегия, компетенции, капитал, рычаги, исполнение,
устойчивость*

Содержание

Предисловие. Зачем я написал эту книгу

ЧАСТЬ I. АРХИТЕКТУРА УСПЕХА

Глава 1. Что такое успех: индивидуальные критерии

Глава 2. Диагностика текущего положения

Глава 3. Личная стратегия и жизненные приоритеты

Глава 4. Постановка целей и измерение прогресса

ЧАСТЬ II. СОЗДАНИЕ ЛИЧНОЙ ЦЕННОСТИ

Глава 5. Рынок труда и экономика компетенций

Глава 6. Развитие навыков и целенаправленная практика

Глава 7. Профессиональный и карьерный капитал

Глава 8. Личное ценностное предложение и репутация

ЧАСТЬ III. ИНСТРУМЕНТЫ МАСШТАБИРОВАНИЯ

Глава 9. Профессиональные связи и социальный капитал

Глава 10. Реальные примеры карьерного успеха и неудач

Глава 11. Искусственный интеллект и автоматизация

Глава 12. Финансовая грамотность и управление ресурсами

Глава 13. Переговоры и увеличение профессиональной стоимости

Глава 14. Рычаги масштабирования результатов

ЧАСТЬ IV. ПСИХОЛОГИЯ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Глава 15. Страх, сомнения и неопределённость

Глава 16. Привычки, дисциплина и продуктивность

Глава 17. Психологическая устойчивость и восстановление

Глава 18. Принятие решений и управление рисками

ЧАСТЬ V. ПРАКТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА SUCCESS ENGINE

Глава 19. Диагностика и выбор приоритетов

Глава 20. Разработка индивидуального 90-дневного плана

Глава 21. Контроль результатов и корректировка стратегии

Глава 22. Долгосрочная система развития

SUCCESS ENGINE: Система достижения успеха

Предисловие. Зачем я написал эту книгу

Вопрос, с которого всё началось

Меня долго не устраивал один простой ответ.

Он звучит так: чтобы продвинуться, нужно больше работать, больше учиться и больше общаться с полезными людьми. Я слышал это в разных формулировках десятки раз, и каждый раз у меня возникало одно и то же возражение, которое я долго не мог сформулировать точно.

Возражение было такое. Я встречал людей, которые работали очень много, учились постоянно и знали огромное количество людей — и при этом годами не меняли своего профессионального положения. И встречал противоположные случаи: люди двигались заметно быстрее, не прилагая пропорционально больших усилий.

Значит, дело не в количестве усилий. Значит, между усилием и результатом есть что-то ещё.

Я стал разбираться, что именно. Не для того, чтобы написать книгу, а потому что вопрос не давал мне покоя. И постепенно для меня стало очевидно: **проблема чаще всего не в отсутствии усилий, а в том, что усилия не соединены в систему.**

Из этого наблюдения для меня начала складываться идея **SUCCESS ENGINE.**

Что я считал раньше и что изменило мой взгляд

Раньше я думал об успехе как о задаче про цели. Казалось,

что достаточно правильно определить, чего хочешь, разбить это на шаги и последовательно двигаться. Логика простая и привлекательная.

Изменили мой взгляд три вещи.

Первое. Я заметил, что очень многие люди не могут ответить на вопрос, чего именно они хотят, — не потому что не думали, а потому что их формулировка не содержит проверяемого критерия. «Хочу вырасти», «хочу больше зарабатывать» — это намерения, а не цели. По ним невозможно определить, приближаешься вы или нет. И тогда оказывается, что цель как бы есть, а движения нет, потому что движение нечем измерить.

Второе. Я увидел, что человек может быть высококлассным специалистом и при этом не иметь ничего, что сохранится при смене работы. Должность, полномочия, уважение коллег — всё это принадлежит месту, а не человеку.

Третье, и для меня самое важное. Я понял, что знание почти никогда не превращается в действие само по себе. Можно понимать, что нужно делать, и не делать этого годами — и причина не в лени, а в том, что откладывание немедленно снимает неприятное состояние, а наказание за откладывание отложено во времени. В этом соревновании дисциплина проигрывает почти всегда.

Как появились шесть элементов

Я перебирал разные способы описать эту проблему. Мне было важно не создать красивую классификацию, а не по-

терять ни одного элемента, который реально меняет траекторию человека. Я действовал методом отсечения: спрашивал себя, изменится ли результат у большинства людей, если убрать этот элемент. Если не изменится — элемент не нужен.

Так у меня осталось шесть вопросов.

Первый: чего я хочу и по какому критерию пойму, что достиг? Я ставлю направление первым не случайно. Пока критерий не назван, любое движение будет казаться ростом.

Второй: что я умею делать на уровне, за который платят? Намерение без способности остаётся намерением.

Третий: что останется у меня, если я потеряю текущую работу? Здесь я сознательно использую слово «капитал» шире, чем деньги. Капитал — это всё, что переносится: компетенции, подтверждённая репутация, отношения, документированные результаты и финансовый резерв. Должность в этот список не входит, потому что она не переносится.

Четвёртый: как получить больше результата при том же усилии? Для меня рычаг — это прежде всего вопрос о том, привязан ли результат к моим часам. Если привязан, у роста есть потолок, и он недалеко.

Пятый: что я делаю на этой неделе и как это измерить? Я включил исполнение отдельно, потому что без него первые четыре элемента остаются описанием.

Шестой: что произойдёт, когда что-то пойдёт не

так? Последний элемент появился не как психологическое приложение к системе. Он появился потому, что я видел слишком много случаев, когда всё было выстроено правильно — и разрушалось при первом серьёзном сбое.

Почему именно такая последовательность

Элементы связаны последовательно, а не параллельно. Направление задаёт критерий. Критерий определяет, какие компетенции нужны. Компетенции превращаются в капитал. Капитал умножается через рычаги. Рычаги реализуются через исполнение. Исполнение удерживается через устойчивость. И обратная связь от результата уточняет направление.

Из этого следует правило, которое я применяю без исключений: **разрыв в слабом звене ограничивает всю систему.**

И второе: **работать одновременно по всем шести направлениям нельзя.** Отсюда ограничение в три приоритета, которое я соблюдаю сознательно.

Почему девяносто дней

Я выбрал девяносто дней по практическим соображениям и скажу об этом прямо, потому что не люблю, когда удобную цифру подадут как научно установленную. За девяносто дней становится заметен сдвиг по показателю. За девяносто дней обязательство не успевает разрушиться. И за девяносто дней можно успеть ошибиться и обнаружить ошибку.

Исследования формирования привычек показывают очень широкий разброс сроков, и для некоторых изменений

полезнее другой горизонт. **Девяносто дней — моя рабочая конвенция, а не оптимум, установленный наукой.**

Почему диагностика стоит раньше действий

Обычно книга об успехе начинается с советов. Я начинаю с измерения, потому что заметил, как работает самооценка. Она систематически смещена в сторону «примерно нормально». Если начать с действий, мы будем действовать вслепую и не сможем понять, помогло ли.

Чего я не делаю в этой книге

Я не называю SUCCESS ENGINE научной теорией. Это моя рабочая организационная модель. Отдельные её элементы опираются на исследования, и там, где такие исследования есть, я их привожу — с указанием авторов, года, размера эффекта и границ применимости. Но сама комбинация является авторской конструкцией, и контролируемых исследований, которые проверяли бы её как целое, не существует.

Я не обещаю результата. Значительная часть того, что определяет карьеру, находится вне вашего контроля: состояние рынка, решения других людей, здоровье, семейные обстоятельства, региональные ограничения, случай. Иногда — дискриминация, с которой невозможно справиться личной эффективностью.

И третье: я не создаю себе биографию, которой у меня нет. Я сформулировал эту модель на основе анализа чужих данных, исследований и ошибок — и там, где мне не хватает фактов, я говорю, что их не хватает, вместо того чтобы за-

полнить пробел правдоподобной деталью.

Что вы получите

Я не знаю, каким будет ваш результат, и не буду его обещать. Но я знаю, что должно остаться у вас после этой книги, если она сработает:

- **Критерий успеха**, сформулированный вами, с измеримой величиной, сроком и названной ценой.
- **Карта текущего положения** по шести направлениям, с датой.
- **Три приоритета**, выбранные по влиянию, а не по величине дефицита.
- **План на девяносто дней**, который выдержит обычную плохую неделю.
- **Порядок контроля**: недельный аудит и три точки проверки.
- **Понимание того, что останется у вас, если обстоятельства изменятся.**

Всё это — не информация. Это ваш рабочий документ.

Сколько это занимает

Я специально разделяю четыре разных объёма работы, потому что смешение этих цифр создаёт ложные ожидания.

Объём работы

Время

Быстрый старт (шесть вопросов)

30–60 минут

Первый рабочий цикл (диагностика, приоритеты, план на 90 дней)

6–8 часов

Полная проработка системы (все восемь инструментов подряд, включая восстановление подтверждений из прошлого)

около 12–15 часов

Периодическая работа (недельный аудит)

20–30 минут в неделю

Как читать эту книгу

Пять частей выстроены в том порядке, в котором имеет смысл действовать: архитектура успеха, создание личной ценности, инструменты масштабирования, психология и решения, практическая система.

Если у вас есть только тридцать минут — прочитайте следующий раздел и выполните шесть вопросов. **Если вы пришли с конкретной проблемой** — воспользуйтесь навигацией после быстрого старта.

О примерах в этой книге

В книге два типа примеров, и я всегда различаю их явно. **Составные иллюстративные** — это Марина и Дмитрий;

они не описывают конкретных людей, а собраны из типичных ситуаций. **Документированные случаи** — реальные люди и события с проверяемыми источниками. Выдуманных биографий, выданных за реальные, в этой книге нет.

Если у вас есть только тридцать минут

Я не хочу, чтобы первый результат зависел от того, дочитаете вы книгу или нет. Шесть вопросов ниже можно пройти за полчаса. Отвечайте письменно: в уме это не работает, потому что память переписывает ответы в удобную сторону.

Вопрос 1. Что я хочу изменить? Одно. Не список. Сформулируйте так, чтобы другой человек понял одинаково с вами.

Ваш ответ: _____

Вопрос 2. Где я нахожусь сейчас? Три факта, а не ощущения.

Ваш ответ: _____

Вопрос 3. Что больше всего мешает? Одно препятствие. И сразу различите: это дефицит — то, что можно создать действием, — или ограничение — то, что нельзя изменить в течение года.

Ваш ответ: _____

Вопрос 4. Где находится главный рычаг? Что даст непропорционально большой сдвиг. Обычно это не самое слабое место, а то, работа над чем меняет несколько вещей сразу.

Ваш ответ: _____

Вопрос 5. Что я могу сделать в ближайшие сорок восемь часов? Действие не длиннее тридцати минут.

Ваш ответ: _____

Вопрос 6. Как я пойму через девяносто дней, что это сработало? Конкретный показатель и способ проверки. Без этого вы не сможете отличить «не делал» от «делал, и не работает».

Ваш ответ: _____

Что делать с ответами. Первый вопрос даст заготовку направления. Второй — начало диагностики. Четвёртый — первого кандидата в приоритеты. Пятый — первое действие. Шестой — показатель. Это ещё не система, но это её контур, и он у вас уже есть.

Навигация: если у вас есть конкретная проблема

Книгу можно читать не подряд. Порядок глав в маршруте важнее их количества: каждая следующая опирается на предыдущую.

Ваша ситуация

Что читать в этом порядке

Хочу увеличить доход

Глава 5 → глава 7 → глава 6 → глава 13 → глава 14 → часть V

Застрял в карьере

Глава 2 → глава 7 → глава 6 → глава 8 → глава 3

Не понимаю, куда двигаться

Глава 1 → глава 2 → глава 3 → глава 18

Постоянно начинаю и бросаю

Глава 20 → глава 16 → глава 15 → глава 17 → глава 21

Стою перед важным решением

Глава 15 → глава 18 → глава 12

Боюсь потерять работу

Глава 7 → глава 12 → глава 9 → глава 17

Работаю много, результата нет

Глава 5 → глава 14 → глава 16 → глава 21

Выгорел, нет сил

Глава 17 → глава 16 → глава 2

Хочу сменить профессию

Глава 5 → глава 6 → глава 10 → глава 18 → часть V

Всё есть, но нет системы

Глава 19 → глава 20 → глава 21 → глава 22

О чём эта книга

Большая часть литературы об успехе устроена одинаково: она сообщает, что нужно делать. Развивайте навыки. Стройте связи. Управляйте временем. Не бойтесь неудач. Работайте над собой.

Проблема этих советов не в том, что они неверны. Проблема в том, что они неполны до бесполезности. Они не отвечают на три вопроса, от которых зависит всё остальное: **в каком порядке это делать, за счёт чего именно и как понять, что выбранный путь работает, а не просто занимает время.**

Эта книга — попытка ответить на эти три вопроса.

Что вы найдёте здесь

Книга построена вокруг модели, которая называется **SUCCESS ENGINE**. Она делит задачу достижения карьерного и профессионального результата на шесть направлений:

- **Direction. Направление.** Чего вы хотите и по какому критерию поймёте, что достигли.
- **Skills. Компетенции.** Что вы умеете делать на уровне, за который платят.
- **Capital. Капитал.** Что останется у вас, если обстоятельства изменятся.
- **Leverage. Рычаги.** Как получить больше результата при том же усилии.
- **Execution. Исполнение.** Что именно вы делаете на этой неделе.

• **Resilience. Устойчивость.** Что произойдёт, когда что-то пойдёт не так.

Каждое направление рассматривается отдельно, а затем они собираются в один цикл: диагностика, выбор приоритетов, план на девяносто дней, контроль, корректировка, следующий цикл. В конце книги вы сможете составить план, выполнить его и оценить результат — без того, чтобы перечитывать книгу заново.

Статус модели: важное уточнение

SUCCESS ENGINE — не научно подтверждённая теория. Это организационная рамка, предложенная в этой книге. Её ценность в том, что она упорядочивает решения и не даёт забыть то, что легко забывается. Её эффективность как целого не проверялась в контролируемых исследованиях и требует отдельной проверки. Говорить об этом прямо — не избыточная скромность, а условие честности: если модель не проверялась, читатель имеет право это знать.

Иначе обстоит дело с отдельными утверждениями книги. Там, где существуют исследования, они приводятся — с указанием авторов, года, размера эффекта и границ применимости. Там, где исследования противоречат друг другу, это показывается, а не сглаживается. Там, где доказательств нет, книга говорит об этом прямо, а не заменяет отсутствие данных уверенным тоном.

Чего эта книга не обещает

Она не обещает повышения, роста дохода, успешного

стартапа или смены профессии. Она не утверждает, что результат зависит только от ваших усилий. Значительная часть того, что определяет карьеру, находится вне вашего контроля: состояние рынка, решения других людей, здоровье, семейные обстоятельства, региональные ограничения, случай. Иногда — дискриминация, с которой невозможно справиться личной эффективностью.

Эти обстоятельства не отменяются никакой системой. Но и система не отменяется ими: всегда остаётся часть, которой вы распоряжаетесь. Задача книги — сделать так, чтобы вы распоряжались этой частью осознанно, вовремя замечали, когда обстоятельства изменились настолько, что стратегию нужно пересматривать, и не тратили годы на путь, который был выбран по инерции или по чужому образцу.

Как читать эту книгу

Книга состоит из пяти частей, и они выстроены в том порядке, в котором имеет смысл действовать.

Часть I. Архитектура успеха. Здесь вы определите, что для вас означает успех, измерите исходное положение и выберете приоритеты. Без этого этапа остальные части останутся набором чужих решений.

Часть II. Создание личной ценности. Здесь речь о том, за что именно платят и почему не обязательно вам.

Часть III. Инструменты масштабирования. Здесь о связях, технологиях, деньгах, переговорах и рычагах — о том, как получить непропорционально большой результат.

Часть IV. Психология и принятие решений. Здесь о страхе, привычках, восстановлении после неудач и о том, как выбирать, когда результат неизвестен.

Часть V. Практическая система. Здесь всё собирается в один рабочий цикл.

Читать подряд не обязательно, но полезно: части ссылаются друг на друга, и материал части V опирается на предыдущие. Если вы читаете выборочно, начните с части I и главы 19.

Что понадобится. Ручка и бумага или текстовый файл. Книга состоит из упражнений не меньше, чем из объяснений; прочитанная без выполнения упражнений, она не даст того, ради чего написана.

Сколько времени займёт. Первый полный цикл — диагностика, выбор приоритетов, план на девять дней — требует примерно шести-восьми часов работы. Само чтение книги займёт меньше времени, чем её применение. Это соотношение нормально: практическое руководство, прочитанное как обычная книга, бесполезно.

О примерах и историях

В книге два типа примеров, и они всегда различаются явно.

Составные иллюстративные примеры — это Марина, маркетолог из региональной производственной компании, и Дмитрий, главный инженер с двадцатью двумя годами стажа. Они не описывают конкретных людей. Это собранные

из типичных ситуаций примеры, которые нужны, чтобы показать, как система работает на числах, и чтобы вы могли с этими числами не согласиться и пересчитать их по-своему. Каждый такой пример помечен.

Документированные случаи — это реальные люди и события, о которых есть проверяемые источники: интервью, отчёты, публичные данные. Там, где источник указан, вы можете его найти и проверить. Там, где данных о человеке недостаточно, книга говорит об этом прямо, а не дополняет пробелы правдоподобными деталями.

Выдуманных биографий, выданных за реальные, в этой книге нет.

Об ограничениях, которые нужно назвать сразу
Книга не заменяет специалиста. Вопросы права, налогов, инвестиций, медицины и психического здоровья выходят за её рамки. В главах 12 и 16 прямо указано, в каких случаях необходимо обращаться за профессиональной помощью.

Книга написана для условий, в которых есть минимальный ресурс. Если вы находитесь в ситуации, где стоит вопрос о базовой безопасности — дохода, жилья, здоровья, — приоритетом является восстановление условий, а не развитие. Модель применима и тогда, но в сокращённом виде: сначала условия, потом система.

Книга не свободна от смещения. Она сосредоточена на том, что зависит от человека, потому что только на это че-

ловек может влиять. Но сосредоточенность на подконтрольном незаметно завышает его роль. Там, где это существенно, ограничение указано.

Данные устаревают. Исследования, приведённые в книге, актуальны на момент её подготовки. Рынок труда, технологии и данные о них меняются быстрее, чем переиздаются книги.

Одно замечание напоследок

Самая распространённая причина, по которой система вроде описанной не работает, — не сложность, а убеждение, что менять нужно всё сразу. Люди берут шесть направлений, составляют план на год, три недели держат высокий темп и возвращаются к исходному состоянию с ощущением, что «это не для них».

Система, описанная в этой книге, устроена противоположным образом. Три приоритета. Девяносто дней. Одно ключевое действие в неделю на каждый. Один аудит раз в неделю. Плана, который требует героизма, здесь не будет — он не выдерживает столкновения с реальной жизнью.

Дальше — по существу.

ЧАСТЬ I. АРХИТЕКТУРА УСПЕХА

Задача этой части — определить, чего вы на самом деле хотите, измерить, где вы находитесь, и выбрать, за что браться первым. Пока это не сделано, любая стратегия будет заимствованной, а значит — чужой.

Глава 1. Что такое успех: индивидуальные критерии

Как я к этому пришёл. Я начал думать об этом после случая, который долго не мог забыть. Человек, которого я считал очень успешным, сказал мне, что не понимает, зачем всё это делает. Должность была, доход был, а ответа на вопрос «зачем» не было. Я тогда впервые понял, что уровень и удовлетворённость — разные вещи, и что причина расхождения где-то в исходной точке, а не в результате.

Проблема. Вы работаете много и результативно. За последние три года вы выросли в должности, закрыли несколько сложных проектов, вас хвалят. При этом ощущение, что вы идёте не туда, не проходит. И дело не в усталости. Дело в том, что критерий, по которому вы оцениваете собственное движение, вы не выбирали: он сложился из ожиданий родителей, примеров коллег, публикаций в профессиональных сообществах и представлений о том, как выглядит «нормальная карьера». Достигая очередной чужой ориентир, вы получаете не удовлетворение, а вопрос: «И это всё?»

Что я разберу в этой главе

- Почему определение успеха нельзя взять готовым — и что происходит, когда его берут.
- Чем различаются цель, критерий и ценность, и почему система работает только при их согласованности.
- По каким осям измеряется карьерный результат и почему попытка максимизировать всё сразу обречена.

- Как построить собственное определение успеха, которое выдержит проверку через год.
- Что говорит о связи дохода и удовлетворённости: данные сложнее, чем обе крайние позиции.

Механизм: почему чужие критерии так устойчивы

Начнём с вопроса, который обычно не задают: почему вообще возникает ситуация, когда человек движется к цели, которой не выбирал?

Причин три, и все они имеют отношение к устройству мышления, а не к слабости характера.

Первая: сравнение с другими происходит автоматически. Оценивая собственное положение, я почти не могу опереться на абсолютные величины. Я не знаю, «сколько» дохода или «какой» должности достаточно, потому что достаточность — не свойство величины, а свойство отношения к чему-то. Психолог Леон Фестингер описал это в 1954 году как теорию социального сравнения: при отсутствии объективного критерия люди оценивают себя через сравнение с окружающими. Проблема в том, что окружающие выбраны не нами: это те, кто оказался рядом — коллеги, однокурсники, соседи, авторы в ленте. Их карьера становится моей шкалой, хотя её никто не калибровал.

Вторая: чужие ориентиры становятся точкой отсчёта. В исследованиях Amos Tversky и Daniel Kahneman, опубликованных в 1974 году, было показано, что суждение о величине сильно зависит от исходного числа, даже если это

число не имеет отношения к делу. Эффект получил название привязки. В применении к карьере это означает, что первая услышанная вами «нормальная зарплата», первая увиденная «нормальная должность» и первое представление о «нормальной карьере» смещают все последующие оценки. Дальнейшие суждения выносятся уже относительно этой точки, а не с нуля.

Оговорка. Эффект привязки относится к тем, которые воспроизводятся нестабильно: в одних условиях он выражен сильно, в других слабо или отсутствует. В обзорах последних лет отмечается, что величина эффекта сильно зависит от процедуры. Я привожу его не как точный закон, а как описание распространённой тенденции.

Третья: смена курса стоит дорого в социальном смысле. Признать, что вы двенадцать лет двигались к цели, которая не ваша, — значит признать ошибку, которую видят другие. Психологически дешевле продолжать и убеждать себя, что цель верна. Этот механизм связан с тем, что называют невозвратными издержками, и подробно разбирается в главе 18.

Итог: чужие критерии устойчивы не потому, что люди невнимательны, а потому что автоматическое сравнение, привязка и социальная цена смены курса действуют одновременно.

Три вещи, которые обычно смешивают

Большинство формулировок, которые люди называют

своими целями, содержат смешение трёх разных элементов. Разделить их — половина работы.

Цель — то, чего вы хотите достичь: «стать руководителем направления», «выйти на доход в 250 тысяч», «перейти в продуктовую команду».

Критерий — то, по чему вы поймёте, что достигли: «руководжу командой не менее шести человек и отвечаю за бюджет», «получаю не менее 250 тысяч и это подтверждено расчётным листком не менее полугода», «выпустил продукт, которым пользуются не менее тысячи человек».

Ценность — то, почему это для вас важно: «хочу распоряжаться решениями, а не исполнять чужие», «хочу снять ограничение, которое не даёт сменить профессию», «хочу делать продукт, а не отчёты о продукте».

Работает система только при согласованности всех трёх. Посмотрим, что происходит, когда одного не хватает.

Чего не хватает

Что происходит

Как проявляется

Нет критерия

Цель невозможно проверить, движение продолжается бесконечно

«Я уже почти», но «почти» не заканчивается; нет момента, когда можно сказать «достиг»

Нет ценности

Достижение цели не даёт удовлетворения

Должность получена, доход вырос, а внутри пусто: «и это всё?»»

Нет цели

Ценность остаётся намерением

«Хочу автономию и свободу», но конкретных решений из этого не следует

Нет критерия и ценности

Цель превращается в чужую

Достигаете то, что «надо», и не понимаете, зачем

ТИПИЧНАЯ ОШИБКА. Принимать за определение успеха описание уровня: «быть руководителем», «зарабатывать хорошо», «стать экспертом». Уровень — это не критерий. «Руководитель» может означать руководство двумя людьми в компании из двадцати человек и руководство четырьмястами в корпорации. Пока в формулировке нет измеримой величины, проверить её невозможно, а значит, невозможно и понять, приближаетесь вы или нет.

Шесть осей карьерного результата

Успех обычно обсуждают как одну шкалу: выше — ниже. Это искажение. Карьерный результат распределяется по

нескольким осям, и они конкурируют между собой: рост по одной, как правило, оплачивается снижением по другой.

Ось

Что измеряет

Как проверить

Чем платят за перекоc

Доход

Денежное вознаграждение

Расчётные документы, договоры

Время, автономия, интерес к работе

Автономия

Свобода в решениях: что делать, как, когда

Могу ли я отказаться от задачи, не объясняя причин?

Доход, стабильность

Мастерство

Уровень владения делом

Могу ли я показать результат, который другие признают сложным?

Время, доход на коротком горизонте

Влияние

Воздействие на решения, выходящие за ваши обязанно-

сти

Сколько людей зависит от вашего решения?

Время, автономия, личные отношения

Время

Распоряжение собственным временем

Сколько часов в неделю я контролирую сам?

Доход, влияние

Стабильность

Предсказуемость положения

Насколько уверенно я планирую на год вперёд?

Доход, автономия, скорость роста

Почему это важно. Формулировка «хочу всего сразу» нереализуема не из-за ограниченности усилий, а из-за структуры: оси конкурируют. Переход в самостоятельную практику повышает автономию и доход на длинном горизонте, но снижает стабильность и на первом этапе — доход. Переход в крупную корпорацию даёт стабильность и влияние, но отнимает автономию и время. Позиция эксперта даёт мастерство и автономию, но ограничивает влияние и доход по сравнению с управленческой траекторией.

Это не означает, что нужно выбрать одну ось и отказаться от остальных. Это означает, что **у любого выбора есть цена**, и её необходимо назвать до того, как выбор сделан, а

не после.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ. Определение успеха — это письменная формулировка, которая содержит: желаемое состояние по одной-трём осям, измеримый критерий достижения, срок и указание цены, которую вы готовы заплатить.

Что говорят исследования о целях и о доходе

Цели. Наиболее изученная область, относящаяся к теме этой главы, — теория постановки целей Edwin Locke и Gary Latham, разработка которой началась в конце 1960-х и продолжается до сих пор. Основные выводы, воспроизведённые в сотнях исследований: конкретные и сложные цели дают более высокий результат, чем неопределённые призывы «делать лучше» или цели, которые легко достигаются. Механизм включает четыре элемента: цель направляет внимание на нужные действия, мобилизует усилие, повышает настойчивость и побуждает искать более эффективные способы.

Однако эффект не безусловен. Он зависит от приверженности цели, наличия обратной связи о продвижении, доступности необходимых ресурсов и от уверенности человека в том, что цель достижима. Без этих условий постановка цели не только не помогает, но и вредит.

ОГРАНИЧЕНИЕ. Значительная часть исследований по теории целей проведена в организациях — на сотрудниках, выполняющих измеримую работу, — а не в ситуации личного выбора жизненного направления. Переносить выводы напрямую на вопрос «чего я хочу от своей карьеры» нельзя.

Сходство есть, тождества нет.

Критика целей. В 2009 году Lisa Ordóñez, Maurice Schweitzer, Adam Galinsky и Max Bazerman опубликовали работу «Goals Gone Wild», в которой систематизировали издержки целевого управления: узкие измеримые цели вызывают подгонку показателей, пренебрежение неизмеряемыми сторонами работы, рост риска и неэтичное поведение. Это существенное дополнение, а не опровержение: цели остаются работающим инструментом, но у них есть побочные эффекты, которые нужно предвидеть. Подробнее об этом — в главе 4.

Доход и удовлетворённость. Это утверждение проверялось многократно, и его история поучительна. В 2010 году Daniel Kahneman и Angus Deaton, проанализировав данные крупного обследования в США, обнаружили, что оценка собственной жизни растёт с доходом, тогда как эмоциональное благополучие — то, как человек чувствует себя в течение дня, — перестаёт улучшаться после определённого уровня дохода.

В 2023 году Matthew Killingsworth, Daniel Kahneman и Barbara Mellers пересмотрели этот вывод на основе значительно более детальных данных, собранных с многократными замерами в течение дня. Вывод изменился: для большинства людей эмоциональное благополучие продолжает расти с доходом, и лишь у небольшой группы с исходно низким уровнем благополучия связь выравнивается после опреде-

лённого порога.

Практический вывод из этой истории не в том, что «деньги важны» или «деньги не важны». Он в том, что популярные утверждения об этом предмете часто опираются на ранние результаты и не учитывают последующие уточнения. Доход связан с благополучием, но эта связь нелинейна, индивидуальна и не заменяет другие оси. К этому вопросу я вернусь в главе 12, где речь пойдёт о соотношении дохода и капитала.

Практический пример: почему первое определение не работает

СОСТАВНОЙ ПРИМЕР. Не описывает конкретного человека. Собирает из типичных ситуаций, встречающихся в практике карьерного консультирования. Числа приведены для наглядности; вы можете пересчитать их по-своему.

Марина, 34 года, руководитель отдела маркетинга в региональной производственной компании. В отделе четыре человека. Доход — 145 тысяч рублей в месяц. Стаж в компании — шесть лет.

На вопрос о том, чего она хочет, Марина отвечает так: «Хочу вырасти. Стать руководителем направления, выйти на нормальный уровень дохода, заниматься интересными проектами».

Разберём эту формулировку по трём элементам.

Цель: есть — «руководитель направления».

Критерий: отсутствует. Что такое «руководитель на-

правления» в её отрасли? Сколько людей в подчинении? Какой бюджет? За что отвечает? Что такое «нормальный уровень дохода» — 200 тысяч, 300, 400? Неизвестно.

Ценность: отсутствует. Почему именно руководитель направления? Что это даст, чего нет сейчас?

Что происходит с такой формулировкой на практике. Марина начинает реагировать на любую возможность, которая выглядит как «рост»: откликается на вакансии с более громким названием, берёт дополнительные проекты, соглашается на расширение обязанностей без изменения дохода. Через год она обнаруживает, что обязанностей стало вдвое больше, доход вырос на 8 %, а ощущение застоя сохранилось. Формально она «росла». Критерия, по которому это можно было проверить, у неё не было — поэтому проверить, что рост не тот, оказалось невозможно.

Стоит добавить важное. Само по себе отсутствие критерия не является личным недостатком Марины. Так формулируют цели почти все, и причина в том, что критерий требует знания рынка, а знание рынка требует работы, которую никто не делает за человека. К этому я приду в главе 5.

Что Марина сделала дальше. Три действия, занявшие в сумме около двух часов.

1. Разложила «хочу вырасти» по осям и обнаружила, что рост её интересует не сам по себе: ей важны **автономия** (сейчас любое решение согласуется с директором) и **доход** (ниже рынка примерно на 20 %, как выяснилось позже).

Ось **влияния** оказалась безразлична, ось **времени** — важна умеренно. Это уже не «рост», а конкретная конфигурация.

2. Сформулировала критерий: «руковожу направлением, в котором не менее восьми человек и бюджет не менее 40 миллионов рублей в год; доход не менее 210 тысяч рублей, решения по бюджету принимаю самостоятельно в пределах утверждённой суммы».

3. Назвала цену: «первые полтора года буду работать больше, чем сейчас; придётся отказаться от части текущих проектов, которые мне интересны; возможен переезд или регулярные поездки».

Обратите внимание на третий пункт. Именно он отличает рабочее определение от нерабочего. Пока цена не названа, определение остаётся пожеланием: любой выбор кажется выигрышем, и нет способа понять, приближаетесь вы или отдаляетесь.

Что этот пример не доказывает. Он не доказывает, что описанный способ привёл Марину к результату и что он приведёт к результату вас. Он показывает только одно: неработающая формулировка отличается от работающей измеримостью и наличием цены. Проверить это можно на себе за один вечер.

Алгоритм применения: «Карта успеха», шаги 1–3

Шаг 1. Разложить текущее представление об успехе (30 минут).

Запишите, чего вы хотите от карьеры, в том виде, в ка-

ком это звучит сейчас. Не редактируйте. Затем отметьте в тексте слова-маркеры отсутствия критерия: «нормальный», «хороший», «серьёзный», «настоящий», «успешный», «интересный». Каждое такое слово — точка, где критерий не определён.

Шаг 2. Расставить оси (40 минут).

Оцените по шкале от 1 до 5 значимость каждой из шести осей: доход, автономия, мастерство, влияние, время, стабильность. Ограничение: сумма не должна превышать 20 баллов. Это принудительное ограничение введено намеренно: если все оси получают по 5, вы не сделали выбора.

Шаг 3. Сформулировать определение и цену (30 минут).

Выберите одну-три оси с наибольшей значимостью. Для каждой сформулируйте измеримый критерий с конкретной величиной и сроком. Затем письменно ответьте: какую из остальных осей вы согласны на время понизить и насколько.

Требуемый ресурс: два часа, один раз. Пересматривается не чаще двух раз в год — иначе определение обесценивается.

Упражнение: три определения

Выполняется письменно, 40 минут.

1. **Определение «как звучит сейчас».** Запишите, как вы формулируете свою цель теперь.

2. **Определение «глазами значимого человека».** Запишите, как эту же цель сформулировал бы человек, чьё

мнение для вас важно: руководитель, родитель, наставник, партнёр. Что он добавил бы? Что счёл бы недостаточно серьёзным?

3. Определение «если бы никто не видел». Запишите, чего бы вы хотели, если бы о вашем выборе не узнал никто: ни коллеги, ни родные, ни профессиональное сообщество. Никакого сравнения, никакого статуса, никаких «так принято».

Сравните три версии и найдите расхождения. Расхождение между первой и второй показывает, где цели определяются ожиданиями; расхождение между первой и третьей — где цели определяются статусом, а не содержанием.

Практический результат упражнения: список расхождений. Он ценнее, чем итоговая формулировка, — расхождения показывают механизм, который будет возвращать вас к чужому определению снова и снова.

Критерии оценки результата

Определение успеха можно считать рабочим, если выполнены четыре условия:

1. В нём есть хотя бы одна измеримая величина с единицей измерения (деньги, число людей, число пользователей, часы, количество публикаций).
2. В нём указан срок.
3. Вы можете объяснить, зачем это вам, не ссылаясь на других людей и не упоминая статус.
4. Вы можете назвать минимум одну вещь, от которой

придётся отказаться.

Если хотя бы одно условие не выполнено — определение пока не работает, и переходить к главе 2 преждевременно: вы будете измерять не то.

Типичные ошибки

Ошибка 1. Определение без критерия. «Хочу стать экспертом в своей области». Эксперт — не измеримая величина. Формально её можно превратить в измеримую (например, «выступаю на трёх отраслевых конференциях в год»), но по умолчанию в такой формулировке нет ничего, что позволило бы понять, достигли вы или нет. Чем это вызвано: критерий требует знания рынка, а знание рынка требует времени. Проще сформулировать намерение.

Ошибка 2. Определение, скопированное у образца. «Хочу, как у N»: собственная компания, публичные выступления, книга. Ошибка здесь не в том, что цель плохая, а в том, что она скопирована без проверки ценности. У N могли быть другие обстоятельства, другой стартовый капитал и другие причины. Копирование чужого определения почти гарантированно приводит к ситуации «достиг и не понял, зачем».

Ошибка 3. Отказ от материальных критериев как «неправильных». Обратная крайность: «мне важны смысл и развитие, а деньги — не главное». Доход — это ресурс, который определяет свободу выбора, включая свободу заниматься содержательной работой. Определение, в котором до-

ход не упомянут, обычно означает не безразличие к деньгам, а отсутствие расчёта. Как показывает глава 12, отсутствие расчёта обходится дороже, чем неприятный расчёт.

Ошибка 4. Смещение должности и содержания работы. «Хочу быть директором». Директор — это упаковка. Вопрос в том, что вы будете делать восемь часов в день: принимать решения, разбирать конфликты, продавать, строить процессы. Формулировка через должность позволяет получить должность и обнаружить, что содержание работы вам не подходит.

Ошибка 5. Определение на всю жизнь. Попытка сформулировать окончательное определение успеха на десять лет вперёд. Определение пересматривается: критерии меняются вместе с обстоятельствами, и это не признак несерьёзности, а признак работающей системы. Об этом — в главе 21.

Что я понял

Успех не является величиной, которую можно измерить одной шкалой. Это конфигурация из нескольких осей, и любая конфигурация имеет цену. Пока цена не названа, выбора не было: любое движение будет казаться ростом, и обнаружить, что вы идёте не туда, окажется невозможно.

Определение успеха работает при трёх условиях: в нём есть измеримый критерий, оно опирается на вашу ценность, а не на чужой образец, и в нём названа цена.

Но определение — это только точка отсчёта. Оно говорит,

куда вы хотите. Оно ничего не говорит о том, где вы находитесь. А без этого нельзя выбрать, за что браться: расстояние до цели неизвестно, и первый шаг делается наугад.

Этим занимается следующая глава.

Глава 2. Диагностика текущего положения

Как я к этому пришёл. Мне долго не давался вопрос, почему люди годами не замечают, что стоят на месте. Ответ оказался неприятным: потому что никто не измеряет. Я тоже не измерял. И пока я не записал своё положение на бумаге, я был уверен, что оно «примерно нормальное».

Проблема. Вы знаете, чего хотите. Вы даже примерно понимаете, сколько до этого идти. Но когда вы пытаетесь определить, с чего начать, оказывается, что проблем несколько и все они кажутся одинаково срочными: доход ниже рынка, компетенции устаревают, связей вне компании почти нет, резерва нет, режим работы разрушительный. Каждой из этих проблем можно посвятить год. Начать со всех сразу невозможно. Начать с одной — как выбрать с какой? Обычно выбор делается по тому, что сильнее болит в этот момент, и через полгода обнаруживается, что болело не самое ограничивающее.

Что я разберу в этой главе

- Почему оценка собственного положения «на глаз» ошибочна систематически, а не случайно.
- Чем различаются ресурс, поток, дефицит и ограничение — и почему их смешение делает диагностику бесполезной.

- Как провести диагностику по шести направлениям и тридцати показателям так, чтобы её результат можно было сравнить через девяносто дней.
- Почему письменная фиксация обязательна, а диагностика в уме не считается диагностикой.
- Каких выводов диагностика сделать не позволяет.

Механизм: почему самооценка ошибочна предсказуемо

Начнём с неудобного наблюдения. Люди, принимающие решения о собственной карьере, почти всегда оценивают своё положение с ошибкой — и эта ошибка не случайна. Она имеет направление.

Первая причина: ошибка планирования. В 1994 году Roger Buehler, Dale Griffin и Michael Ross описали явление, которое к тому времени уже было подтверждено множеством наблюдений: люди систематически недооценивают время, необходимое для выполнения задач, и переоценивают скорость своего прогресса. Причём недооценка сохраняется даже тогда, когда человек знает, что в прошлый раз он ошибся точно так же. Механизм — сосредоточенность на собственном конкретном случае («у меня получится быстрее, потому что я знаю, что делаю») вместо опоры на статистику похожих случаев.

В карьерной диагностике это проявляется прямо: сроки до цели оцениваются оптимистично, а текущее положение — как «примерно нормальное», потому что сравнение идёт с

представлением о том, где вы могли бы быть, а не с фактами.

Вторая причина: склонность считать свой случай исключением. Известное исследование Justin Kruger и David Dunning, опубликованное в 1999 году, показало, что люди с низкой компетентностью в определённой области склонны переоценивать свои способности. Это исследование чрезвычайно популярно и цитируется почти всегда неправильно: его обычно пересказывают как «глупые люди считают себя умными».

ЧТО МЫ НЕ ЗНАЕМ. Эффект Даннинга-Крюгера воспроизводится нестабильно. Часть исследователей объясняет исходные результаты статистическими артефактами — в первую очередь регрессией к среднему и особенностями построения шкал, — а не особым свойством мышления. Крупные независимые воспроизведения дают результаты, которые зависят от методики измерения. Поэтому в этой книге я не использую этот эффект как объяснение и не строю на нём рекомендаций. Я упоминаю его потому, что читатель наверняка с ним встречался, и потому, что из него часто делают выводы, которых данные не поддерживают.

Третья причина: память переписывает факты. Вспоминая собственное положение, вы опираетесь не на записи, а на реконструкцию. Реконструкция смещена в сторону связности: неудачи кажутся менее значительными, усилия — более результативными, случайности — закономерностями. Через год вы будете помнить свою карьеру иначе, чем

она происходила.

Четвёртая причина: текущее состояние воспринимается как нормальное. Это не ошибка мышления, а особенность восприятия: положение, в котором вы находитесь длительное время, перестаёт восприниматься как положение и начинает восприниматься как данность. Доход ниже рынка через три года воспринимается как «моя зарплата», а не как отклонение, которое можно исправить.

Что из этого следует практически. Оценка положения, сделанная в уме, будет смещена, и предсказать направление смещения можно заранее: в сторону «примерно нормально». Единственный способ получить сопоставимые данные — измерение с фиксацией.

ОГРАНИЧЕНИЕ ДИАГНОСТИКИ. Диагностика измеряет ваше представление о себе, а не объективную реальность. Если вы считаете, что ваш уровень компетенции высокий, диагностика зафиксирует именно убеждение, а не уровень. Расхождение между убеждением и реальностью обнаруживается только через внешнюю проверку: через результат работы, который оценивают другие, через собеседования, через попытку продать свою работу на рынке. Диагностика — это карта ваших представлений. Она полезна, потому что позволяет сравнивать себя с собой через девяносто дней, и недостаточна, потому что не заменяет внешнюю проверку.

Четыре вещи, которые нельзя смешивать

Самая частая причина, по которой диагностика не даёт результата, — смешение четырёх разных категорий. Разберём их на примерах.

Ресурс — то, что у вас есть и чем можно распорядиться: время, здоровье, деньги, компетенции, отношения, доступ к информации.

Поток — то, что поступает регулярно: доход, заказы, предложения, обратная связь.

Дефицит — то, чего не хватает и что можно создать: отсутствующая компетенция, отсутствие резерва, отсутствие сети вне организации.

Ограничение — то, что нельзя изменить в горизонте года: региональный рынок труда, семейные обязанности, состояние здоровья, возрастные фильтры в найме, правовой статус.

Категория

Пример

Что с этим делать

Типичная ошибка отнесения

Ресурс

Три свободных часа в неделю

Распределить по приоритетам

Считать, что этих часов нет, и не искать их

Поток

Доход 145 тысяч в месяц

Увеличивать, но не путать с капиталом

Считать поток капиталом: «у меня хорошая зарплата»

Дефицит

Нет опыта управления бюджетом

Создать: взять проект, пройти практику

Считать дефицит ограничением: «мне не дают такой возможности»

Ограничение

Рынок региона: вакансий нужного уровня три в год

Строить стратегию с учётом, искать выход за пределы

Пытаться «преодолеть» ограничение усилиями

Различие между дефицитом и ограничением — самое важное в этой таблице. Дефицит устраняется действием. Ограничение — нет. Попытка устранить ограничение усилием приводит к истощению: человек годами пытается изменить то, что от него не зависит, и делает вывод о собственной несостоятельности вместо вывода о неверной постановке задачи.

ТИПИЧНАЯ ОШИБКА. Отнести к ограничениям то, что является дефицитом. «У меня нет связей в отрасли» — это почти всегда дефицит, а не ограничение: связи создают-

ся, хотя и медленно. «Мне не дают повышения, потому что я не умею договариваться» — дефицит компетенции. Обратная ошибка — отнести к дефициту то, что является ограничением: «если я буду лучше работать, региональный рынок предложит мне больше вакансий нужного уровня» — не предложит.

Шесть направлений диагностики

Диагностика охватывает шесть направлений. Для каждого — пять показателей, итого тридцать. Полная форма с описанием каждого показателя и шкалой приведена в Приложении 8. Здесь объясним логику.

D — Направление (Direction). Есть ли у вас сформулированный критерий успеха, приоритеты, стратегия и знание цены. Показатели: определение успеха, расстановка по осям, формулировка стратегии, приоритеты на девяносто дней, названная цена.

S — Компетенции (Skills). Есть ли у вас редкая компетенция с проверяемым уровнем и организована ли практика. Показатели: редкая компетенция, знание автоматизируемых задач, наличие целенаправленной практики, источник обратной связи, применение обучения в работе.

C — Капитал (Capital). Что останется, если работа исчезнет. Показатели: портфель подтверждений, сеть за пределами организации, репутация вне места работы, финансовый резерв, соответствие дохода рынку.

L — Рычаги (Leverage). Умножаете ли вы результат или

обмениваете время на деньги линейно. Показатели: делегирование, применение автоматизации, повторно используемые активы, описанные процессы, известное ограничение роста.

Е — Исполнение (Execution). Превращаются ли намерения в действия. Показатели: план на девяносто дней, выделенное время, регулярный контроль, данные о распределении времени, правило возврата после срыва.

Р — Устойчивость (Resilience). Что произойдёт при неудаче. Показатели: процедура разбора, источники поддержки, восстановление, критерии выхода, знание признаков для обращения за помощью.

Шкала и правило минимальной оценки

Каждый показатель оценивается от 1 до 5:

Оценка

Значение

Проверочный вопрос

1

Отсутствует: фактов нет

Могу ли я назвать хотя бы один факт за последние 12 месяцев?

2

Начальное: есть намерение или единичный факт

Это повторялось более двух раз?

3

Базовое: регулярное действие без системы
Могу ли я описать, как это устроено у меня?

4

Рабочее: система с подтверждённым результатом
Есть ли внешнее подтверждение?

5

Сильное: система работает и заметна другим
Могу ли я показать результат третьему лицу?

РАБОЧЕЕ ПРАВИЛО ЭТОЙ СИСТЕМЫ. Если сомневаетесь между двумя оценками — ставьте меньшую. Это моё процедурное решение, а не установленный психологический закон: я ввожу его потому, что склонность завышать самооценку предсказуема, и компенсировать её проще на уровне процедуры, чем усилия. Склонность завышать самооценку систематична и предсказуема; компенсировать её нужно на уровне процедуры, а не усилия.

Главный критерий при выставлении оценки — **наличие факта, а не наличие ощущения.** «Я хорошо разбираюсь в аналитике» — не факт. «Я построил модель, по которой отдел принимает решения, и могу её показать» — факт. Пока-

затель, по которому вы не можете назвать факт, оценивается в 1, даже если вам кажется, что вы в этом сильны.

Это правило неприятно и именно поэтому полезно: оно отделяет представление о себе от подтверждённого положения.

Практический пример: расхождение между самоощущением и данными

СОСТАВНОЙ ПРИМЕР. Не описывает конкретного человека. Числа приведены для наглядности.

Дмитрий, 47 лет, главный инженер производственного предприятия. Двадцать два года в отрасли, из них четырнадцать — на текущем предприятии. Доход — 190 тысяч рублей в месяц.

Дмитрий начал с фразы, которая встречается почти всегда: «У меня всё нормально, проблема не во мне». Это разумная позиция: у него действительно сильные стороны — глубокое знание технологии, стабильная репутация внутри предприятия, способность решать задачи, на которых останавливаются другие.

Результат диагностики по тридцати показателям:

Направление

Сумма (из 25)

Критические дефициты

D — Направление

9

Нет критериев и приоритетов; стратегии нет

S — Компетенции

15

Нет источника обратной связи; обучение не применяется

C — Капитал

8

Портфель подтверждений не ведётся; сеть внутри одной организации; резерва нет

L — Рычаги

10

Делегирования нет; активы не создаются

E — Исполнение

7

Плана нет; данных о распределении времени нет

R — Устойчивость

13

Восстановления нет; критериев выхода нет

Итого

62 из 150

Обратите внимание на три вещи, которые оказались для Дмитрия неожиданными.

Первая. Направление «Компетенции» — единственное, где оценка выше среднего, — при детальном разборе показало два критических дефицита. Дмитрий не мог назвать человека, который оценивал бы качество его работы со стороны, и не мог привести примера, где за последние две недели он применил в работе то, чему научился. Опыт накапливался, но не проверялся.

Вторая. Направление «Капитал» оказалось критическим не из-за дохода, а из-за переносимости. Двадцать два года опыта дали высокий **специфичный** капитал — знание конкретного производства, — и низкий **переносимый**: достижения не задокументированы, сеть сосредоточена внутри одной организации, публичной репутации нет. Различие между специфичным и переносимым капиталом разбирается в главе 7; здесь важно, что диагностика его обнаружила.

Третья. Направление «Устойчивость» получило среднюю оценку, и Дмитрий с ней согласился. Через полгода выяснилось, что эта оценка была завышена: процедуры разбора неудачи у него не было, а ощущение устойчивости опиралось на стабильность ситуации, а не на способность восстанавливаться. Когда ситуация изменилась, оказалось, что восстанавливаться нечем.

Это третий пункт — самый важный в примере. **Диагно-**

стика зафиксировала не только положение, но и то, чего вы не знаете о своём положении. Оценка «устойчивость 13 из 25» оказалась не измерением устойчивости, а измерением стабильности внешних условий. Различие обнаружилось только тогда, когда условия перестали быть стабильными.

Что этот пример не доказывает. Он не доказывает, что у Дмитрия положение хуже, чем у других людей его возраста и профессии, — сравнения не проводилось. Он не доказывает, что 62 балла хуже, чем 75 или 90: модель не валидирована, и границы между «плохо» и «хорошо» в ней установлены по практическим соображениям, а не по результатам измерений. Он показывает только то, что письменная диагностика по показателям обнаруживает вещи, которые не обнаруживаются при оценке «на глаз».

Алгоритм применения: входной прогон диагностики

Шаг 1. Подготовка (5 минут).

Выберите спокойный день. Не проводите диагностику в день сдачи проекта, после конфликта, при выраженном недосыпе или в состоянии подъёма от нового плана. Изменённое состояние смещает оценки — и, что важнее, смещает их непредсказуемо.

Шаг 2. Заполнение по показателям (50–60 минут).

Возьмите форму из Приложения 8. По каждому из тридцати показателей выставите оценку. Обязательное условие:

рядом с каждой оценкой запишите **факт**, на котором она основана. Если факта нет — оценка 1.

Шаг 3. Разделение (20 минут).

Выпишите отдельно:

- дефициты — то, что можно создать действием;
- ограничения — то, что нельзя изменить в горизонте года.

Ограничения фиксируются отдельным списком и в дальнейшем не рассматриваются как задачи.

Шаг 4. Фиксация (5 минут).

Поставьте дату. Сохраните заполненную форму. Без сохранённой формы сравнение через девяносто дней невозможно, а значит, невозможна и оценка прогресса.

Требуемый ресурс: полтора часа, из них час — сосредоточенной работы. Повторяется на 90-й день.

Упражнение: диагностика по шести направлениям

Выполняется письменно, 90 минут.

1. Заполните форму из Приложения 8 по всем тридцати показателям. Рядом с каждой оценкой — факт.

2. Просуммируйте по каждому направлению и определите общую сумму.

3. Выпишите все показатели с оценкой 1 или 2. Это список кандидатов для работы.

4. Отдельно выпишите ограничения — то, что не меняется в течение года. Проверьте каждое дважды: не является ли оно на самом деле дефицитом.

5. Определите, к какому диапазону относится ваша сумма (диапазоны и их интерпретация приведены в Приложении 8).

Практический результат упражнения: заполненная диагностическая карта с датой и разделённые списки дефицитов и ограничений.

Критерии оценки результата

1. Заполнены все тридцать показателей — без пропусков «не знаю, как оценить». Если показатель непонятен, оценка ставится по наличию факта.

2. Рядом с каждой оценкой 3 и выше записан конкретный факт, проверяемый третьим лицом.

3. Сумма рассчитана и отнесена к диапазону.

4. Ограничения отделены от дефицитов и перепроверены.

5. Проставлена дата, форма сохранена.

Признак того, что диагностика не выполнена, а её имитация: все оценки в диапазоне 3—4, факты не записаны, сумма «примерно в середине». Такой результат не даёт данных и не позволяет сравнить состояние через девяносто дней.

Типичные ошибки

Ошибка 1. Оценивать «в среднем» по направлению. «У меня примерно тройка по компетенциям» — не диагностика. Оценивается каждый показатель отдельно. Средняя оценка скрывает именно то, что важно: один критический дефицит рядом с четырьмя нормальными показателями.

Ошибка 2. Путать намерение с фактом. «Я собира-

ую начать вести портфель результатов» — это оценка 1, а не 3. Критерий различения простой: намерение относится к будущему, факт — к прошлому. Показатель измеряет прошлое.

Ошибка 3. Оценивать по сравнению с другими. «У меня лучше, чем у коллег» — не относится к делу. Сравнение в этой диагностике проводится только с собственным состоянием через девяносто дней. Сравнение с другими вносит в оценку чужую шкалу — ту самую, от которой я избавлялись в главе 1.

Ошибка 4. Завышать оценку по тому, что приятно. Показатель, который вам нравится, получает более высокий балл при том же уровне фактов, чем показатель, который не нравится. Противодействие — правило минимальной оценки при сомнении.

Ошибка 5. Отнести дефицит к ограничениям, чтобы не работать. «В моём регионе это невозможно», «в моём возрасте это нереально», «с моей профессией это не работает». Иногда это правда, и тогда ограничение настоящее. Чаще это способ снять с себя задачу. Проверка: может ли хотя бы один человек в похожих обстоятельствах это сделать? Если да — перед вами, скорее всего, дефицит.

Ошибка 6. Не фиксировать дату и не сохранять форму. Диагностика без даты — это разговор с собой, а не измерение. Через девяносто дней вы не сможете восстановить исходные оценки: память перепишет их в сторону,

удобную текущему состоянию.

Ошибка 7. Диагностировать один раз и считать, что это навсегда. Диагностика — снимок, а не приговор. Показатели меняются; часть из них меняется сама, без вашего участия, — например, при изменении рынка или требований на текущей работе.

Что я понял

Диагностика нужна не для того, чтобы поставить себе оценку, а для того, чтобы получить данные, с которыми можно сравнивать. Её главный результат — не сумма баллов, а разделение: что является дефицитом и поддаётся действию, что является ограничением и действию не поддаётся, и где ваше представление о себе расходится с фактами.

Отдельный вывод касается устойчивости. Диагностика в спокойный период измеряет не столько способность восстанавливаться, сколько отсутствие необходимости это делать. Это ограничение метода, и его нужно держать в голове: высокая оценка по направлению R в стабильной ситуации почти ничего не говорит о том, что произойдёт в нестабильной.

Я получил список дефицитов. Их обычно больше, чем можно устранить за год, и почти всегда больше, чем можно устранить за девяносто дней. Значит, следующий вопрос — не «что делать», а **«что делать первым и от чего отказаться»**. Этим занимается глава 3.

Глава 3. Личная стратегия и жизненные приоритеты

Как я к этому пришёл. Меня долго не устраивал совет «расставьте приоритеты». Он ничего не решает: приоритетом можно объявить всё. Я понял, что стратегия начинается не с выбора того, что делать, а с выбора того, от чего отказаться.

Проблема. Диагностика показала восемь дефицитов. Каждый из них значим: доход ниже рынка, компетенции устаревают, резерва нет, связей вне компании почти нет, режим работы не оставляет времени на развитие. Понятно, что делать с каждым. Непонятно, за что браться. Возникает соблазн составить список из восьми пунктов и работать по всем — понемногу, параллельно, надеясь, что сумма небольших усилий даст результат. Через три месяца выясняется, что ни по одному пункту не произошло сдвига, который можно было бы заметить. Не потому, что усилий было мало, а потому, что они были распределены.

Что я разберу в этой главе

- Почему стратегия — это отказ, а не список намерений, и почему без названной цены решения не было.
- Чем различаются горизонты планирования и почему на разных горизонтах решаются разные вопросы.
- Как формулируется стратегия через три вопроса: где играть, за счёт чего побеждать, чем платить.
- Почему позитивное представление о будущем снижает вероятность действия — и что работает вместо него.
- Как из восьми дефицитов получить три приоритета,

обоснованных расчётом, а не ощущением.

Механизм: почему «делать всё хорошо» не работает

Начнём с расчёта, потому что он убедительнее уговоров.

Предположим, у вас восемь дефицитов и вам удаётся выделить на развитие десять часов в неделю — цифра, которая для работающего человека с семьёй ближе к оптимистичному краю. Распределив поровну, вы получаете по часу с четвертью в неделю на направление.

Что даёт час с четвертью в неделю? Для развития компетенции — недостаточно, чтобы пройти цикл практики с обратной связью: только на постановку задачи, выполнение и разбор уходит больше. Для создания финансового резерва — недостаточно, чтобы заметить эффект: при таком темпе резерв растёт настолько медленно, что подкрепление не возникает. Для построения сети — достаточно, чтобы поддерживать знакомство, но не достаточно, чтобы войти в новый круг.

Проблема не в том, что час с четвертью бесполезен. Проблема в том, что **результат в каждом из этих направлений имеет порог**. Ниже порога действие не даёт наблюдаемого эффекта, а значит, не даёт обратной связи, а значит — не закрепляется. Восемь направлений по часу дают восемь зон, в которых ничего не происходит.

МЕХАНИЗМ. Ограничен не только объём времени, но и объём внимания. Переключение между направлениями требует восстановления контекста, и часть времени уходит

именно на него, а не на работу. Подробнее об этом — в главе 16. Здесь важен вывод: распределение усилий по многим направлениям обходится дороже, чем кажется при арифметическом подсчёте.

Отсюда следует практическое правило, которое в этой книге применяется без исключений: **не более трёх приоритетов одновременно**. Не потому, что больше нельзя сделать в принципе, а потому, что больше нельзя сделать так, чтобы получить обратную связь и заметить сдвиг.

Стратегия как ответ на три вопроса

Слово «стратегия» в применении к личной карьере часто означает «план»: список целей с датами. Это не стратегия, а расписание. Стратегия отвечает на другие вопросы.

Вопрос 1. Где играть?

На каких ролях, в каких отраслях, на каких рынках, в какой географии, с какими заказчиками. Не «стать руководителем», а «руководить направлением в производственной компании среднего размера в своём регионе либо в распределённой команде крупной компании удалённо». Это разные игры с разными правилами и разной конкуренцией.

Вопрос 2. За счёт чего побеждать?

Какое именно преимущество позволяет вам выигрывать в этой игре: редкая техническая компетенция, способность связывать техническую и коммерческую сторону, скорость, репутация, доступ к сети, готовность работать в неудобных условиях. Преимущество должно быть названо конкретно и

подтверждено — не «я ответственный», а «я умею то, что умеют немногие, и это подтверждается вот этим».

Вопрос 3. Чем платить?

От чего вы отказываетесь ради этого выбора. Это третий вопрос, и он же самый важный. Стратегия без цены — это не стратегия, а пожелание.

Стратегия

Где играть

За счёт чего

Чем платить

Не стратегия

«Хочу вырасти»

«Буду стараться»

Ничем — цена не названа

Стратегия

Руководящая роль в производственной компании, регион

Опыт связки «технология + экономика», подтверждённый запуском двух линий

Отказ от перехода в консалтинг; два года с перегрузкой; отказ от части технической работы, которая нравится

Обратите внимание, насколько неудобна третья колонка. Именно поэтому её обычно пропускают. И именно поэтому

стратегии без цены не исполняются: когда возникает первая трудность, появляется ощущение, что выбор был неверным, — потому что издержки не были предусмотрены, а значит, воспринимаются как сигнал ошибки, а не как часть плана.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ. Стратегия — это выбор направления, в котором вы согласны проигрывать на одном, чтобы выигрывать на другом, с заранее названной ценой.

Почему позитивное представление о будущем мешает

Здесь нужно разобрать интуицию, которая кажется верной, но не подтверждается.

Распространённая практика: представить желаемое будущее как можно ярче и детальнее — как вы входите в новый офис, как подписываете договор, как выглядит ваш рабочий день через три года. Предполагается, что яркая картина мобилизует.

Габриэле Эттинген и её коллеги изучали этот вопрос с середины 1990-х годов, и полученные результаты противоречат распространённому представлению. В исследованиях, сравнивавших **позитивные ожидания** и **позитивные фантазии**, выяснилось, что это разные вещи с противоположными следствиями: ожидания («я думаю, что у меня получится, потому что у меня есть основания так считать») предсказывали высокое усилие и успешный результат, а фантазии («я представляю, как всё хорошо складывается») — обратное. В работе Oettingen и Mayer (2002) это было пока-

зано на четырёх выборах — выпускниках в поиске работы, студентах перед экзаменом, влюблённых и пациентах перед операцией, — причём усилие и результат измерялись не сразу, а через недели, месяцы и в одном случае до двух лет.

ЧТО МЫ ЗНАЕМ НЕ ТОЧНО. Приведённые исследования — корреляционно-лонгитюдные: они показывают, что склонность к фантазиям связана с меньшим усилием, но не доказывают, что фантазии вызывают снижение усилия. Экспериментальные работы в этой линии есть (например, Kappes & Oettingen, 2011), и они указывают в том же направлении, однако я не привожу их числовые результаты как установленные. Поэтому утверждение для книги формулируется осторожно: **есть данные, что привычка представлять желаемое будущее не помогает делу, а иногда мешает.** Это не «доказано наукой», это «согласуется с имеющимися данными».

Что предлагается вместо фантазирования — процедура, получившая название **mental contrasting** (мысленное противопоставление), известная также как WOOP. Её логика: желаемый результат сопоставляется не с мечтой, а с **препятствием** — конкретным внутренним препятствием, которое стоит между вами и результатом. Не «мне мешают обстоятельства», а «я откладываю разговор, потому что боюсь услышать отказ».

Практическая последовательность:

1. **Wish** — чего вы хотите. Одна цель, конкретная.

2. **Outcome** — какой результат это даст. Что изменится, если получится.

3. **Obstacle** — какое внутреннее препятствие стоит на пути. Конкретное, ваше, а не внешнее.

4. **Plan** — что вы сделаете при столкновении с этим препятствием. В форме «если [препятствие], то [действие]».

Насколько это работает. Метаанализ Cross и Sheffield (2019), охвативший исследования по изменению поведения в области здоровья (общая выборка 1528 человек), дал величину эффекта $g = 0,28$ при наблюдении до четырёх недель и $g = 0,38$ при наблюдении до трёх месяцев. Более крупный и поздний метаанализ Wang и коллег (2021), включивший данные о 15 907 участниках, дал $g = 0,336$, причём при письменных инструкциях эффект был ниже ($g = 0,277$), чем при интерактивных ($g = 0,465$). С учётом вероятного смещения публикаций реальная величина, скорее всего, ещё меньше. Это **малые и умеренные эффекты**, и они краткосрочны.

ОГРАНИЧЕНИЕ. В метаанализе Cross и Sheffield добавление к мысленному противопоставлению планов «если — то» **не усиливало** эффект. Это неожиданный результат, и он означает, что не следует ожидать, будто соединение двух процедур даёт удвоенный результат. Кроме того, основная масса исследований выполнена на задачах, связанных со здоровьем и учёбой; прямых исследований применения этой процедуры к карьерным решениям на длинном горизонте мало. Логика переносится, но о величине эффекта в вашей

ситуации данных нет. И ещё: величины для мысленного противопоставления и для планов «если — то» нельзя сопоставлять между собой напрямую — они получены разными методами и в разных метриках.

Реализация намерений: почему «я решил» не работает

Второй механизм, имеющий прямое отношение к стратегии, описан Питером Голльвитцером и известен как **implementation intentions** — намерения реализации. Суть в различении двух типов намерений.

Целевое намерение: «я буду развивать навык публичных выступлений».

Намерение реализации: «если наступит вторник, 19:00, то я открываю запись своего выступления и разбираю первые три минуты».

Различие кажется незначительным, но оно определяет, произойдёт действие или нет. Целевое намерение требует, чтобы вы вспомнили о нём в подходящий момент и приняли решение заново. Намерение реализации связывает действие с условием, и условие выполняет роль спускового механизма.

Метаанализ Gollwitzer и Sheeran (2006), охвативший 94 независимых теста, дал величину эффекта **$d = 0,65$** — от средней к большой по принятым в психологии меркам. Это одно из наиболее надёжно подтверждённых положений, используемых в этой книге.

ВАЖНАЯ ОГОВОРКА О ВЕЛИЧИНЕ. Величина 0,65 получена преимущественно в лабораторных условиях, и единицей анализа там были «независимые тесты», а не независимые выборки, что завышает точность объединённой оценки. Прикладной метаанализ, включавший только рандомизированные контролируемые испытания (Silva и коллеги, 2018, 13 испытаний), дал существенно меньшую величину — **0,25** с доверительным интервалом от 0,05 до 0,45. Это не противоречие, а указание на границу применимости: **в реальной жизни эффект планов «если — то» примерно в два с половиной раза слабее, чем в лаборатории.** Обещать читателю 0,65 было бы нечестно.

Почему это важно для стратегии. Стратегия, сформулированная как «где играю, за счёт чего побеждаю, чем плачу», остаётся описанием. Она превращается в действие только тогда, когда каждый элемент получает форму «если... то...» с указанием времени и условия. Пример:

- Стратегия: выйти на руководящую роль за счёт связки «технология + экономика».
- Намерение реализации: «если наступит понедельник, 9:30, то я выделяю 40 минут на разбор одного экономического показателя своего подразделения и записываю вывод».

Горизонты планирования

Стратегия работает, если вопросы разных масштабов не смешиваются. Смешение — самая частая причина, по которой план на год оказывается бесполезным: в него попадают и

вопросы «куда я двигаюсь в ближайшие десять лет», и «что я делаю завтра», при том что решаются они по-разному.

Горизонт

Что решается

Что запрещено решать

Частота пересмотра

10 лет

Направление жизни: в какой области, с какой ролью, с каким соотношением осей

Конкретные должности, компании, суммы
раз в 2–3 года

3 года

Позиция на рынке: уровень роли, диапазон дохода, ключевые компетенции

Конкретные недельные действия
раз в год

1 год

Крупные результаты: что должно быть создано, подтверждено, накоплено

Ежедневные задачи
раз в квартал

90 дней

Приоритеты и измеримые цели цикла
Долгосрочные вопросы смысла
каждые 90 дней

1 недели

Действия
Стратегические решения
еженедельно

Почему 90 дней — рабочий горизонт исполнения. За девяносто дней заметен сдвиг по показателю, если действие выполняется регулярно. За девяносто дней обязательство не успевает разрушиться: срок достаточно короткий, чтобы его можно было удержать в поле внимания. И за девяносто дней можно успеть ошибиться и обнаружить ошибку — что делает цикл обучающим, а не только исполнительским.

ОГОВОРКА. Длина цикла в девяносто дней — конвенция управленческой практики, а не величина, выведенная из исследований. Исследования формирования привычек показывают широкий разброс сроков (см. главу 16), и для некоторых изменений полезнее более короткий цикл. Девяносто дней выбраны как компромисс между «достаточно долго, чтобы увидеть сдвиг» и «достаточно коротко, чтобы удержать обязательство». Это рабочая эвристика, а не оптимум, установленный наукой.

Правило, защищающее от «стратегической прыгучести». Смена стратегии — то есть изменение ответов на три вопроса — чаще двух раз в год означает, что стратегии нет. Тактика может меняться хоть каждую неделю: способ достижения цели пересматривается по данным. Но если каждые два месяца меняется само направление, проблема не в стратегии, а в том, что она не была выбрана.

Приоритеты: алгоритм выбора

Из диагностики (глава 2) выходит список кандидатов. Задача — получить из него не более трёх приоритетов. Принцип: выбирается не самое слабое место и не самое интересное, а то, работа над которым даёт наибольший сдвиг во всей системе.

Критерии и формула приведены в разделе о методологии и в Приложении 8 (форма расчёта приоритетов). Здесь — краткая версия.

Критерий

Вопрос

Оценка

Влияние

Сколько других направлений сдвинется, если это решить?

1–5

Дефицит

Насколько велик разрыв?

1–5

Подконтрольность

Насколько результат зависит от моих действий?

1–5

Скорость обратной связи

Как быстро я увижу, работает ли это?

1–5

Формула: Приоритет = (Влияние $\times$ 2) + Дефицит + Подконтрольность + Скорость обратной связи.

Двойной вес влияния — единственное сознательное искажение формулы, и оно вводится по практическим соображениям: работа над направлением, которое сдвигает другие, создаёт эффект, недостижимый при работе над изолированным дефицитом. Это не результат исследования, а конструктивное решение.

Почему подконтрольность и скорость обратной связи входят в формулу. Приоритет, результат которого зависит от решения другого человека, может не дать сдвига вне зависимости от ваших усилий, и вы не получите обратной связи. Приоритет с медленной обратной связью (репутация, капитал) не даёт подкрепления в течение цикла — и от него отказываются раньше, чем он успевает дать результат.

Скорость обратной связи нужна не для удовольствия, а для обучения: без неё невозможно отличить работающий подход от неработающего.

Практический пример: четырнадцать желаний и три приоритета

СОСТАВНОЙ ПРИМЕР. Не описывает конкретного человека.

Марина, диагностика которой описана в главе 2, составила список того, что хотела бы изменить. В список вошло четырнадцать пунктов:

1. Выйти на доход не ниже 210 тысяч рублей.
2. Получить в управление направление с бюджетом.
3. Сменить отрасль на более перспективную.
4. Научиться выступать публично.
5. Освоить аналитику данных.
6. Создать сеть контактов вне компании.
7. Начать вести профессиональный блог.
8. Сформировать резерв на шесть месяцев.
9. Перейти на удалённую работу.
10. Научиться вести переговоры о повышении.
11. Получить сертификацию по управлению проектами.
12. Наладить режим и сон.
13. Заняться английским для работы в международной команде.
14. Восстановить отношения с двумя бывшими коллегами, которые ушли в другие компании.

Первый расчёт показал проблему, которая возникает почти всегда. Суммарная стоимость всех четырнадцати пунктов по времени — не менее двадцати восьми часов в неделю дополнительно. У Марины было семь свободных часов. Список был не планом, а перечнем желаний.

Что было сделано. Пункты сгруппированы по направлениям модели, для каждой группы рассчитан приоритет по формуле.

Направление-кандидат

Влияние

Дефицит

Подконтрольность

Скорость ОС

Итог

D — Направление (нет критериев, нет стратегии)

5

4

5

4

23

E — Исполнение (нет плана, нет данных о времени)

4

4

5
5
22

C — Капитал (нет резерва, нет сети вне компании)

3
5
4
2
17

S — Компетенции (нет редкой компетенции)

4
3
4
2
17

L — Рычаги

2
3
3
3
13

R — Устойчивость

2
2
4
3
13

Решение: первые два приоритета — Направление и Исполнение. Третий — между Капиталом и Компетенциями, при равенстве баллов выбор сделан по доступности ресурса: на тот момент Марина могла начать разговор о повышении (что относится к капиталу — подтверждение рыночной ценности), но не могла выделить время на полноценный цикл практики по новой компетенции.

Что было исключено и почему это зафиксировано письменно. Одиннадцать пунктов из четырнадцати не попали в план на девяносто дней. Для каждого записана причина: «блог — низкая скорость обратной связи, будет рассмотрен во втором цикле», «английский — не влияет на текущую цель, отложено», «смена отрасли — стратегическое решение уровня трёх лет, не решается в этом цикле».

Этот список — не формальность. Без него исключённые пункты возвращаются через две-три недели в виде ощущения «я занимаюсь не тем», и план разрушается.

Что пример не доказывает. Он не доказывает, что расчёт по формуле дал правильный ответ — формулы такого рода не проверялись на предсказательную силу. Он показы-

вает другое: расчёт заставляет назвать величины и делает отказ явным. Даже если бы порядок приоритетов оказался другим, список исключённого и цена каждого решения остались бы полезными.

Алгоритм применения: от дефицитов к трём приоритетам

Шаг 1. Сгруппировать (15 минут). Все дефициты из диагностики разнести по шести направлениям.

Шаг 2. Оценить (30 минут). Для каждого направления-кандидата оценить четыре критерия. Оценивать, опираясь на факты из диагностики, а не на ощущение.

Шаг 3. Рассчитать и выбрать (15 минут). Рассчитать приоритет по формуле, выбрать не более трёх направлений. Проверить: суммарные затраты времени на три приоритета не должны превышать реально доступный ресурс. Если превышают — сократить до двух.

Шаг 4. Сформулировать и назвать цену (30 минут). Для каждого приоритета: цель, критерий, срок, цена. Для каждого отклонённого кандидата: письменная причина отклонения.

Шаг 5. Проверить на «если... то...» (15 минут). Для каждого приоритета сформулировать хотя бы одно намерение реализации: «если [условие], то [действие]».

Требуемый ресурс: около двух часов. Повторяется каждые девяносто дней.

Упражнение: список того, что вы решили не делать

Выполняется письменно, 40 минут. Это упражнение непривычно и потому полезно.

1. Возьмите список дефицитов. Выберите минимум пять пунктов, которые вы **не** будете делать в ближайшие девяносто дней.

2. Для каждого запишите: (а) от чего именно вы отказываетесь; (б) что вы потеряете, если это не будет сделано; (в) при каких условиях вернётесь к этому вопросу.

3. Перечитайте через сутки. Если какой-то отказ вызывает сильное сопротивление — проверьте, не является ли он на самом деле приоритетом. Если да, замените один из трёх выбранных.

Практический результат упражнения: письменный список исключённого. Он выполняет две функции: защищает план от размывания и показывает, что отказ был сознательным решением, а не упущением.

Критерии оценки результата

1. Выбрано не более трёх приоритетов.

2. Для каждого названа цена — конкретно, а не «будет трудно».

3. Для каждого определён показатель, по которому через девяносто дней будет видно продвижение.

4. Для каждого отклонённого кандидата записана причина — не «не хватило времени», а содержательная.

5. Сформулировано минимум одно намерение реализации на каждый приоритет.

6. Суммарное время на три приоритета не превышает реально доступный ресурс.

Типичные ошибки

Ошибка 1. Семь приоритетов. Самая распространённая. Возникает из нежелания отказываться: каждый пункт кажется важным, и отказ воспринимается как потеря. Последствие — отсутствие сдвига по всем семи.

Ошибка 2. Приоритет без цены. «Буду развивать аналитические навыки, это полезно». Что вы перестанете делать, чтобы освободить время? Если ответа нет, время не появится.

Ошибка 3. Стратегия, повторяющая цели работодателя. План повышения в текущей структуре может полностью совпадать по формулировкам с вашим личным планом, и это нормально — но только если вы проверили, что он согласуется с вашими критериями по осям (глава 1). Иначе вы реализуете чужую стратегию, оставаясь уверенным, что действуете по своей.

Ошибка 4. Смещение горизонтов. В план на девяносто дней попадает решение о смене профессии, которое в этот горизонт не помещается, а недельные действия не попадают вовсе. Признак ошибки: план состоит из результатов, а не из действий.

Ошибка 5. Отказ от пересмотра. Противоположная ошибка: план объявляется окончательным, и при изменении обстоятельств (потеря работы, болезнь, изменение рынка) не

пересматривается. Стратегия — гипотеза о направлении, а не обязательство перед собой.

Ошибка 6. Выбор приоритета по привлекательности. Работать над тем, что интересно, приятнее, чем над тем, что ограничивает. Формула с двойным весом влияния введена именно для того, чтобы противостоять этому смещению.

Что я понял

Стратегия — это выбор, а не список. Выбор становится настоящим только тогда, когда названа цена: пока издержки не предусмотрены, первая же трудность будет восприниматься как доказательство ошибки.

Приоритет выбирается не по величине дефицита и не по интересу, а по величине сдвига, который работа даст всей системе. Это правило непривычно, потому что требует оставить без внимания самые заметные проблемы.

И ещё одно, менее очевидное. Направление работы определяется не только тем, что нужно сделать, но и тем, насколько быстро вы сможете увидеть результат. Приоритет с медленной обратной связью отбрасывается раньше, чем успевает сработать, — и это происходит не из-за недостатка дисциплины, а из-за отсутствия сигнала о том, что вы движетесь.

Я знаю, куда идём, знаем, где находимся, и выбрали три приоритета. Осталось превратить приоритеты в цели, по которым можно проверять продвижение, — и уберечься от искажений, которые цели вызывают. Этим занимается глава 4.

Глава 4. Постановка целей и измерение прогресса

Как я к этому пришёл. В какой-то момент я заметил, что мои собственные планы разваливались не потому, что были плохими, а потому, что не содержали критерия. Я не мог ответить, сдвинулось ли что-нибудь. Это и заставило меня разбираться с целями всерьёз.

Проблема. Три приоритета выбраны. Вы формулируете цели — и здесь возникает знакомое затруднение. Формулировки получаются либо слишком общими, что по ним нельзя проверить продвижение («улучшить переговорные навыки»), либо слишком узкими, что начинают управлять поведением в нежелательную сторону. Вы знаете случаи, когда человек добивался поставленного показателя и одновременно разрушал что-то важное — отношения в команде, качество работы, здоровье. Оказывается, цель — не нейтральный инструмент. Она меняет поведение, и не всегда в ту сторону, которая нужна.

Что я разберу в этой главе

- Какие четыре условия делают цель работающей и что происходит при отсутствии каждого.
- Что показывают метаанализы о величине эффекта конкретных и трудных целей — с числами и с оговорками.
- Почему SMART — не научная теория, а управленческая эвристика, и какие его элементы действительно подтверждены.
- Как цели искажают поведение: конкретные экспериментальные данные и границы этих данных.

- Чем процессные цели отличаются от результатных и почему в личной практике первые работают лучше.
- Как измерять то, что плохо поддаётся измерению.

Механизм: как цель влияет на результат

Начнём с того, почему цель вообще работает. Это не самоочевидно: можно представить, что человек и без цели делает то, что нужно.

Теория постановки целей, разработанная Edwin Locke и Gary Latham, описывает четыре канала, через которые цель влияет на результат:

1. **Направление внимания.** Цель отсекает часть возможных действий. Человек с целью «подготовить разбор трёх проектов» не будет тратить день на чтение отраслевых новостей.

2. **Мобилизация усилия.** Цель задаёт уровень, к которому нужно подтянуть работу. Трудная цель требует большего усилия, чем лёгкая.

3. **Настойчивость.** Цель удерживает действие после первой неудачи: есть критерий, по которому незавершённость заметна.

4. **Поиск стратегий.** Цель побуждает искать более эффективный способ, если привычный не даёт результата.

ЧЕСТНАЯ ОГОВОРКА О МЕХАНИЗМАХ. Эти четыре канала — объяснительная модель, а не четыре независимо измеренных эффекта. Их вклад по отдельности не оценивался в метаанализах, и я не привожу для них чисел, по-

тому что таких чисел нет. Модель полезна как объяснение, но не как набор доказанных механизмов.

Четвёртый канал объясняет важное исключение. Если способ действия человеку неизвестен — например, он впервые взялся за задачу, для которой у него нет ни опыта, ни метода, — цель на результат не помогает, а иногда мешает: человек мобилизует усилие в неверном направлении и не находит стратегию. В этом случае, как показали исследования, цели **обучения** (освоить метод, разобраться в подходе) дают лучший результат, чем цели результата (достичь показателя X). Подробный разбор этого различия — в разделе о процессных целях.

Четыре условия работающей цели

Условие 1. Конкретность. Цель должна быть сформулирована так, чтобы разные люди, прочитав её, поняли одно и то же. «Улучшить переговорные навыки» — не конкретно. «Провести три переговора о повышении с фиксацией письменного результата» — конкретно.

Что показывают данные. Наиболее подходящий по теме метаанализ — работа Kleingeld, van Mierlo и Arends (2011) по групповым целям. Конкретные трудные цели против неспецифических («сделайте максимум возможного») дали величину эффекта $d = 0,80$ (23 размера эффекта). Все групповые цели вместе, включая лёгкие и умеренные, — $d = 0,56$ (49 размеров эффекта).

ОГРАНИЧЕНИЯ ЭТИХ ЧИСЕЛ. Во-первых, это ме-

таанализ **групповых** целей в организациях и лабораторных условиях, а не личных карьерных целей. Переносить величину 0,80 на «поставлю конкретную цель и вырасту в должности» нельзя. Во-вторых, авторы метаанализа отмечают тревожную нехватку недавних полевых исследований: значительная часть корпуса — лабораторные работы. В-третьих, я специально не приводим сводные цифры из более ранних обзоров Locke и Latham, потому что в работах 1981 и 1990 годов эффекты кодировались не как величины, а как «подтверждение или опровержение гипотезы», и сопоставимых чисел там просто нет. Утверждение «метаанализ доказал, что конкретные цели повышают результат на X процентов» было бы выдумкой.

Условие 2. Трудность. Цель должна быть выше текущего уровня, но оставаться достижимой. Это положение теории подтверждается устойчиво, однако у него есть граница: трудность работает, пока есть приверженность цели, обратная связь и способность найти стратегию. За этой границей рост трудности перестаёт помогать.

Отдельно стоит отметить результат того же метаанализа, который почти не попадает в популярную литературу. Kleingeld и коллеги сравнили разные типы целей во взаимозависимых группах. Цели, ориентированные на общий результат группы, дали $d = 1,20$. А «эгоцентрические» цели, максимизирующие личный результат участника в работе, где результат зависит от всех, дали $d = -1,75$ — то есть не про-

сто не помогли, а заметно навредили групповому результату. Величина получена всего на шести размерах эффекта, и относиться к ней нужно как к предварительной. Но направление результата стоит запомнить: **если ваша работа зависит от других людей, цель, выгодная только вам, ухудшает общий результат — а значит, и ваш собственный.**

Условие 3. Обратная связь. Без информации о продвижении цель не работает: невозможно понять, приближаетесь вы или нет, а значит, невозможно скорректировать усилие. Отдельного метаанализа, который оценивал бы вклад обратной связи именно в рамках теории постановки целей, я не нашёл, и потому не приводим цифр. Обратная связь фигурирует в теории как необходимое условие, а не как измеренный эффект.

Условие 4. Приверженность. Цель, к которой человек не привержен, не влияет на поведение. Здесь нужно развеять распространённое упрощение: считается, что участие человека в постановке цели автоматически повышает приверженность. Согласно позиции самих авторов теории, участие работает скорее через обмен информацией и воспринимаемую справедливость, чем напрямую, и этот вопрос не является окончательно решённым.

Обратная сторона: как цели искажают поведение

Теперь о том, ради чего написана эта глава. Цели — инструмент с побочными эффектами, и они систематичны.

Наиболее известная работа на эту тему — статья Lisa

Ordóñez, Maurice Schweitzer, Adam Galinsky и Max Bazerman «Goals Gone Wild», опубликованная в 2009 году. Авторы систематизировали механизмы, из-за которых узкая измеримая цель смещает поведение: люди начинают оптимизировать показатель вместо результата, пренебрегают сторонами работы, не охваченными целью, идут на неоправданный риск и в части случаев действуют неэтично.

Важно понимать статус этого утверждения. Это опубликованная научная полемика, а не установленный факт. Locke и Latham ответили в том же номере журнала, возразив, что побочные эффекты объясняются не самой целью, а её плохим применением — отсутствием обратной связи, низкой приверженностью, игнорированием сложности задачи. Ordóñez и коллеги опубликовали контрответ. Спор не решён, и обе позиции содержательны.

Что при этом подкреплено экспериментально: работа Schweitzer, Ordóñez и Douma (2004), в которой было показано, что постановка целей может повышать вероятность неэтичного поведения в заданиях, где результат можно исказить. Это лабораторные эксперименты, и переносить их на организации нужно осторожно.

ЧТО МЫ НЕ МОЖЕМ УТВЕРЖДАТЬ. Я не нашёл количественного метаанализа связи между узкими целями и неэтичным поведением. Поэтому нельзя написать «метаанализ доказал, что узкие цели ведут к неэтичности». Можно написать: есть аналитический обзор с систематизацией меха-

низмов, есть ответная критика, есть отдельные эксперименты. Известные истории вроде проблем с безопасностью модели Ford Pinto в этой литературе используются как **иллюстрации, а не как данные**; я их по этой причине не приводим как доказательство.

Практический вывод, который можно делать обоснованно. Не строить карьерный план на одном измеримом показателе. Всегда проверять, какие важные стороны работы не охвачены целью. И отдельно — проверять этическую рамку: не требует ли достижение цели действий, которые вы не хотели бы делать.

ТИПИЧНАЯ ОШИБКА. Цель «выйти на доход 250 тысяч рублей». Показатель измерим, трудность высокая, обратная связь есть. Проблема в том, что цель не описывает, **каким способом** доход будет получен. Человек может прийти к 250 тысячам через работу, которая его разрушает, и формально цель будет достигнута. В главе 1 я разбирал цену выбора; здесь она превращается в конкретный риск: узкая цель закрывает вопрос о способе.

Почему SMART — не научная теория

Практически любой текст о целях содержит рекомендацию формулировать их по схеме SMART: конкретно, измеримо, достижимо, значимо, с указанием срока. Схема удобна и знакома. Но её научный статус обычно преподносится неверно, и об этом следует сказать прямо.

Первое. Акроним возводят к прикладной публикации

George Doran 1981 года в журнале Management Review: «There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives», том 70, номер 11, страницы 35–36. Эта публикация **существует**, и её библиографические данные подтверждаются: она цитируется в академической и учебной литературе, а копия текста доступна. Но вот что важно понимать: журнал Management Review не индексируется основными научными базами, и потому поиск по ним эту статью не находит. Отсутствие записи в базе — не доказательство отсутствия публикации. Я оговариваю это специально, потому что сам едва не сделал из этого неверный вывод.

Второе, и это самое интересное. Оригинальная расшифровка акронима у Дорана **не совпадает с современной**.

Оригинал (Doran, 1981)

Современная популярная версия

Specific — конкретный

Specific — конкретный

Measurable — измеримый

Measurable — измеримый

Assignable — **назначаемый** (кому поручено)

Achievable — достижимый

Realistic — реалистичный

Relevant — значимый

Time-related — привязанный ко времени

Time-bound — ограниченный сроком

Различия здесь не косметические. В оригинале третьим элементом стояла **назначаемость** — указание того, кто отвечает за достижение цели, — а не «достижимость». И последним — привязанность ко времени, а не жёсткое ограничение сроком. Современная расшифровка сложилась позже и является результатом переработки, а не исходным текстом.

Это меняет вывод в лучшую сторону: SMART — не «плохая методика», а **исторически сложившаяся эвристика, которая в исходном виде содержала одну полезную мысль, о которой сейчас почти не помнят, — о персональной ответственности за цель**. Элемент «назначаемость» современные пересказы потеряли, а он относился к сути. Практический совет, который из этого следует: формулируя цель, назовите не только её содержание и срок, но и **человека, который за неё отвечает**. Если это вы — так и запишите.

Третье. Я не нашёл рецензируемых рандомизированных исследований или метаанализов, которые проверяли бы SMART как единый конструкт — то есть сравнивали бы

цель, сформулированную по SMART, с иначе сформулированной и оценивали бы разницу. Такой проверки, по всей видимости, не существует. Акроним широко используется в управленческой практике и обучении, но эмпирической валидации как целостной модели у него нет.

Четвёртое. Что действительно подтверждается — это отдельные элементы, и не все пять. **Конкретность** имеет прямую эмпирическую опору (Kleingeld et al., 2011). **Уровень трудности** — тоже, с оговорками. Измеримость — это скорее операциональное удобство, чем доказанный механизм: она помогает отслеживать продвижение, но не установлено, что измеримая цель сама по себе лучше неизмеримой при прочих равных. **Назначаемость** — тот самый потерянный элемент оригинала — практически полезна и интуитивно понятна, но как отдельный фактор результата не измерялась. Релевантность — ценностный вопрос, а не эмпирический. Срок относится к планированию.

ВЫВОД. SMART — удобная эвристика с неполной доказательной базой, а не научная теория. Рекомендовать его как рабочий чек-лист можно. Ссылаться на него как на доказанный метод — нельзя. И стоит помнить, что современная расшифровка акронима отличается от исходной: из неё выпал элемент об ответственности за цель, который в оригинале был.

Результатные и процессные цели

Различим два типа целей, которые в разговорах обычно

смешиваются.

Результатная цель

Процессная цель

Пример

«Получить должность руководителя направления»

«Провести три переговора о повышении с фиксацией результата»

Подконтрольность

Низкая: зависит от решения других

Высокая: зависит от вас

Скорость обратной связи

Низкая: результат виден через месяцы

Высокая: видно на этой неделе

Что происходит при неудаче

Нет информации о причине

Понятно, что именно не сработало

Риск

Замена цели ожиданием

Замена цели ритуалом

Почему в личной практике работают прежде всего процессные цели. Результатная цель сообщает, куда вы хотите, но не сообщает, что делать завтра. Процессная цель сообщает, что делать завтра, но не сообщает, зачем. Нужны обе, и они должны быть связаны: результатная цель задаёт направление, процессные цели обеспечивают движение и обратную связь.

Опасность процессных целей. Если процесс выполняется, а результат не двигается, процесс превращается в ритуал: человек регулярно делает действие, которое не работает, и получает ощущение продуктивности. Отличить одно от другого позволяет правило трёх недель из главы 21: если действие выполняется регулярно, а показатель не двигается три недели подряд, значит, гипотеза неверна, и менять нужно подход, а не увеличивать старание.

Как измерять то, что плохо измеряется

Часть важных результатов не поддаётся прямому измерению: мастерство, репутация, устойчивость, качество отношений. Для них используются **прокси-показатели** — заменяющие величины, которые связаны с интересующим результатом, но не совпадают с ним.

Что измеряем

Возможный прокси-показатель

Слабое место прокси

Мастерство

Доля задач, которые другие считают сложными и передают вам

Может отражать нехватку людей, а не ваш уровень

Репутация

Число обращений за советом от людей вне вашей команды

Может отражать доступность, а не компетентность

Устойчивость

Время возвращения к рабочему режиму после неудачи

Самоотчёт; трудно фиксировать честно

Качество отношений

Число людей, которые обратились бы к вам с проблемой

Может отражать вашу неконфликтность, а не поддержку

Автономия

Доля решений, принятых без согласования

Может отражать безразличие руководства

Правило работы с прокси. Всегда называть, чем прокси отличается от того, что вы на самом деле хотите измерить. Если это различие названо, прокси полезен: он даёт обратную связь и позволяет заметить динамику. Если не названо, прокси начинает подменять цель — и вы оптимизируете то,

что измеряете, вместо того, что имели в виду.

Практический пример: три редакции одной цели СОСТАВНОЙ ПРИМЕР. Не описывает конкретного человека.

Вернёмся к Марине. Её первый приоритет — направление и критерии, второй — исполнение. Одна из целей на цикл — выйти на доход не ниже 210 тысяч рублей.

Редакция 1, исходная.

«Повысить доход».

Разбор: нет конкретности, нет срока, нет способа, нет проверки. Цель такого вида не изменяет поведение: она не отвечает на вопрос, что делать в понедельник.

Редакция 2, промежуточная.

«Выйти на доход 210 тысяч рублей к концу года».

Разбор: есть величина, есть срок. Формально это уже соответствует трём элементам SMART. Что здесь не так?

- Нет промежуточной обратной связи: результат станет известен в конце года, а до тех пор проверить нечего.
- Способ не определён. Цель не различает получение прибавки внутри компании, переход в другую компанию и переход на частичную самостоятельную практику. Это три разные стратегии с разными требованиями.
- Не проверено, соответствует ли 210 тысяч рынку. Цифра могла быть взята из представления, а не из данных.
- Не названа цена. Что придётся делать иначе?

Редакция 3, работающая.

Результатная цель: доход не ниже 210 тысяч рублей к 31 декабря, подтверждённый расчётными документами за два месяца подряд. **Процессные цели цикла:** 1. Собрать данные о рыночной цене своей позиции минимум из трёх независимых источников к концу третьей недели. 2. Подготовить и провести разговор о пересмотре дохода до конца седьмой недели, с письменной фиксацией результата. 3. При отсутствии решения к концу девятой недели — выйти на внешний рынок: не менее пяти целевых контактов с людьми, принимающими решения о найме. **Показатель продвижения:** выполненные процессные цели, а не размер дохода (он проверяется дважды: на 60-й и 90-й день). **Цена:** два месяца работы сверх обычной нагрузки; отказ от двух текущих проектов; отказ от блога и сертификации в этом цикле.

Что изменилось. Появилась проверяемая последовательность. Появился способ понять, работает ли гипотеза, до конца года. Появилась альтернатива на случай отказа — та самая BATNA, о которой речь пойдёт в главе 13. Появилась цена.

Что этот пример не доказывает. Он не доказывает, что трёхчастная структура цели повышает вероятность достижения — таких исследований не проводилось. Он показывает, чем отличаются формулировки, по которым можно действовать, от формулировок, по которым нельзя. Проверить это можно на собственных целях за один вечер.

Алгоритм применения: матрица целей

Шаг 1. Ограничить количество (10 минут). Не более трёх результатных целей на цикл — по одной на приоритет.

Шаг 2. Проверить конкретность (15 минут). Для каждой цели: поймёт ли её одинаково другой человек? Если формулировка допускает два разных прочтения, переформулировать.

Шаг 3. Определить показатель и способ проверки (20 минут). Чем именно вы проверите результат? Где он будет зафиксирован? Как часто проверяете — не реже раза в две недели.

Шаг 4. Разложить на процессные цели (30 минут). К каждой результатной цели — от двух до четырёх процессных. Каждая процессная цель должна быть выполнима в пределах одной-двух недель.

Шаг 5. Установить лимит ресурсов (10 минут). Сколько часов в неделю вы согласны тратить. Превышение лимита — сигнал, что целей слишком много.

Шаг 6. Проверить на искажения (15 минут). Ответьте на три вопроса: какие важные стороны работы не охвачены целями; какое нежелательное поведение может подкрепить эта цель; что произойдёт, если цель будет достигнута неверным способом.

Требуемый ресурс: около полутора часов. Повторяется каждые девяносто дней.

Упражнение: цель и её обратная сторона

Выполняется письменно, 50 минут.

1. Возьмите одну из трёх целей цикла. Запишите её в работающей редакции по образцу выше: результатный компонент, процессные компоненты, способ проверки, лимит ресурсов, цена.

2. **Отдельно опишите, как вы обнаружите, что цель работает против вас.** Не «если я буду уставать», а конкретный наблюдаемый признак: например, «если из-за подготовки к переговорам я пропущу два срока по текущим проектам» или «если замечу, что скрываю от коллег часть неудач».

3. Запишите, какое действие вы предпримете при обнаружении этого признака.

4. Повторите для остальных двух целей.

Практический результат упражнения: у каждой цели есть не только критерий достижения, но и критерий нежелательного побочного эффекта с заранее заданным ответом. Это единственная защита от ситуации, когда цель достигается, а разрушения обнаруживаются после.

Критерии оценки результата

1. Не более трёх результатных целей, у каждой — от двух до четырёх процессных.

2. У каждой цели есть измеримый показатель и указан способ проверки.

3. Все процессные цели выполняю в пределах двух недель.

4. Установлен лимит ресурсов, и суммарная нагрузка не превышает реально доступное время.

5. Для каждой цели сформулирован побочный эффект, за

которым вы будете следить.

6. Вы можете назвать, какое поведение изменится уже на этой неделе.

Признак невыполненной работы: цели сформулированы красиво, но ответ на последний пункт отсутствует. Если из формулировки не следует изменение поведения на этой неделе, цель не работает — независимо от того, насколько аккуратно она составлена.

Типичные ошибки

Ошибка 1. Цель без срока. «Развить навык публичных выступлений». Без срока невозможно определить, приближаетесь вы или нет. Срок превращает намерение в задачу.

Ошибка 2. Цель, полностью зависящая от решений других. «Получить повышение». Вы контролируете подготовку, разговор и альтернативу — но не решение. Когда такая цель становится единственной, отсутствие результата воспринимается как личная неудача, хотя информация о качестве ваших действий отсутствует. Правильный ход: сохранить результатную цель, но измерять продвижение по процессным.

Ошибка 3. Слишком много целей. Шесть-восемь целей на цикл. Последствие — отсутствие приоритета, распыление, отсутствие сдвига. При жёстком ограничении в три цели часть важных вещей останется не сделанной, и это нормально: так работает ограничение.

Ошибка 4. Смещение цели и способа. «Найти работу

в компании X» — это способ, а не цель. Цель — «выйти на доход не ниже Y в роли Z». Компания X — одна из возможностей реализовать цель. Когда способ превращается в цель, вы теряете гибкость: не найдя вариант X, вы считаете задачу проваленной.

Ошибка 5. Отсутствие проверки. Цель поставлена и не проверяется до конца цикла. Обратная связь отсутствует, корректировка невозможна, цель перестаёт влиять на поведение уже к третьей неделе.

Ошибка 6. Отказ от процессных целей ради «серьёзных». Позиция «не хочу заниматься мелочами, работаю на результат». Результат приходит через действия; если действий нет, цель остаётся пожеланием. Измерять продвижение по выполненным действиям — не мелочность, а единственный доступный способ получить обратную связь до помутления результата.

Ошибка 7. Игнорирование побочных эффектов. Узкая цель без проверки на искажения рано или поздно смещает поведение. Как правило, это обнаруживается на этапе, когда исправлять уже дорого.

Что я понял

Цель — не нейтральное описание желаемого. Это инструмент, который направляет внимание, мобилизует усилие и одновременно смещает поведение, в том числе в нежелательную сторону. Поэтому цели нужно ставить, проверять и ограничивать.

Самое практичное из подтверждённого — конкретность и трудность, причём величина эффекта для конкретных целей в метаанализах значительна ($d = 0,80$ для конкретных трудных групповых целей против неспецифических). Но эти числа получены в основном в лабораторных и организационных условиях, и переносить их на собственную карьеру напрямую нельзя.

SMART — удобный чек-лист без доказательной базы как целостная модель. Я привожу его как инструмент и предупреждаю, что за ним не стоит проверенной теории. Это в равной мере относится к большинству схем постановки целей, которые встречаются в деловой литературе.

Для личной практики работающая конструкция выглядит так: одна-три результатные цели, задающие направление; под каждой — две-четыре процессные цели, выполнимые за одну-две недели; у каждой цели — измеримый показатель и указание на побочный эффект, за которым вы будете следить. И, наконец, лимит ресурсов: без него цели размножаются до состояния, в котором ни одна не производит сдвига.

Я закончил с определением направления и научились ставить цели. Дальше начинается содержательная часть: чтобы цель была достижима, нужно понимать, как устроен рынок, на котором вы предлагаете свою работу, и за что именно на нём платят. Этим открывается часть II.

ЧАСТЬ II. СОЗДАНИЕ ЛИЧНОЙ ЦЕННОСТИ

Задача этой части — ответить на вопрос, который определяет уровень дохода и устойчивость положения: почему рынок платит именно вам и сколько. Здесь формируется содержательная основа для переговоров, роста и смены направления.

Глава 5. Рынок труда и экономика компетенций

Как я к этому пришёл. Я стал искать причину, по которой одни люди с посредственными способностями зарабатывают больше других с выдающимися. Причина оказалась не в способностях и не в старании. Она в том, какие именно задачи человек решает и насколько редко их умеют решать другие.

Проблема. Вы знаете, чего хотите, и поставили цели. Но когда речь заходит о том, как именно увеличить свою ценность, начинается путаница. Один говорит, что нужно осваивать искусственный интеллект. Другой — что важнее социально-поведенческие компетенции. Третий утверждает, что через пять лет половина профессий исчезнет. Четвёртый возражает, что всё это преувеличено. Вы читаете списки «профессий будущего», и они противоречат друг другу. При этом решение нужно принимать сейчас, а не когда противоречия разрешатся. И самое неприятное: непонятно, что вообще определяет вашу цену. Кажется, что она зависит от усилий и старания. Опыт говорит, что нет.

Что я разберу в этой главе

- Что на самом деле покупают на рынке труда и почему

«хороший специалист» — не рыночная категория.

- Три типа компетенций и почему они устаревают с разной скоростью.
- Какие задачи действительно автоматизируются, а какие нет: что показывают исследования, а не прогнозы.
- Что определяет цену вашего труда: пять факторов, из которых два вы контролируете почти полностью.
- Почему данные о нехватке социально-поведенческих компетенций противоречивы.
- Как разобрать собственную должность на задачи и увидеть, где сосредоточена ваша ценность.

Механизм: что покупают на рынке труда

Начнём с неудобного уточнения. Рынок труда не покупает людей, дипломы, стаж или старание. Рынок покупает **решение задач**, за которое кто-то готов платить, потому что оно приносит ему больше, чем стоит.

Практические следствия из этого простого положения значительны.

Первое: ценность задачи не равна её сложности. Задача, требующая высокой квалификации, но не приносящая никому выгоды, оплачивается низко. Задача, которая кажется простой, но закрывает чужую боль, оплачивается высоко. Это объясняет ситуации, которые выглядят несправедливо: человек с техническим складом ума и глубокими знаниями зарабатывает меньше коллеги, который умеет находить клиентов.

Второе: ценность задачи не постоянна. Задача, за которую платили, перестаёт быть редкой — и цена падает. Это не наказание и не следствие чьей-то ошибки, а работа рынка.

Третье: значение имеет не только умение решить задачу, но и способность доказать, что вы её решите. Это то, о чём говорит теория сигналов Майкла Спенса, сформулированная в начале 1970-х годов. На рынке с неполной информацией — а рынок труда именно такой: работодатель не может заранее проверить вашу квалификацию — решение принимается по наблюдаемым признакам: диплому, предыдущим местам работы, рекомендациям, подтверждённым результатам. Спенс предложил эту модель как **альтернативное объяснение** отдачи от образования: возможно, диплом ценен не только тем, что даёт знания, но и тем, что служит сигналом способности доводить дело до конца.

ЧЕСТНАЯ ОГОВОРКА. Теория человеческого капитала и теория сигналов — конкурирующие объяснения одного и того же явления, и вопрос об их относительном вкладе не решён. Я привожу обе, потому что для практики важны обе: знание действительно повышает вашу способность решать задачи, а сигналы действительно влияют на то, платят ли вам за неё. В главе 8 речь пойдёт о том, как работать с сигналами; здесь — о том, что составляет саму способность.

Три типа компетенций

Разделим компетенции по скорости, с которой они устаревают. Это разделение полезнее, чем деление на «жёсткие»

и «мягкие» навыки.

Тип

Что это

Скорость устаревания

Чем подтверждается

Технические

Конкретные методы и инструменты: язык программирования, методика расчёта, работа в системе, технология производства

Высокая: 2–7 лет для многих областей

Проверяемым результатом работы

Социально-поведенческие

Способность вести переговоры, организовывать работу других, объяснять сложное, удерживать отношения, работать в конфликте

Средняя: медленнее технических, но не вечны

Отзывами, наблюдаемым поведением, повторяющимся результатом

Метакомпетенции

Способность учиться, разбираться в новой предметной области, распознавать, когда привычный подход перестал работать, восстанавливаться после неудачи

Низкая

Отсутствием прямого подтверждения — видны только по результатам

Почему это разделение практически полезно. Ставка только на технические компетенции означает постоянную гонку: вы должны обновляться быстрее, чем устаревают инструменты. Метакомпетенции такого темпа не требуют, но и не дают немедленной отдачи: их нельзя предъявить, их можно только продемонстрировать через результат. Наиболее устойчивое положение — комбинация: одна глубокая техническая компетенция плюс социально-поведенческие компетенции плюс способность переучиваться.

Термин «социально-поведенческие компетенции» я использую вместо распространённого «мягкие навыки» намеренно. «Мягкий» создаёт неверное впечатление второстепенности, тогда как в реальности именно эти компетенции часто определяют, кто получает руководящую роль при сопоставимой технической квалификации.

ЧТО ПОКАЗЫВАЮТ ДАННЫЕ О «НЕХВАТКЕ» ЭТИХ КОМПЕТЕНЦИЙ. Распространено утверждение, что работодатели испытывают острый дефицит социально-поведенческих компетенций. Относиться к нему нужно осторожно. Основной источник таких утверждений — опросы самих работодателей, в которых их просят назвать, каких качеств не хватает кандидатам. Это самоотчёт, а не из-

мерение. Формулировка вопроса влияет на ответ: если спросить, что важнее — навыки или личные качества, ответы будут одними; если попросить выбрать между двумя конкретными кандидатами, другими. Прямых экспериментов, которые измеряли бы реальный дефицит, мало, а результаты их неоднородны. Я не утверждаю ни того, что эти компетенции недооценены, ни того, что их значение преувеличено. Утверждаем более слабое и более защищённое: **эти компетенции устойчиво фигурируют в описаниях вакансий и в оценках на собеседованиях, и при сопоставимой технической квалификации они влияют на решение.**

Какие задачи действительно автоматизируются

Здесь нужно отделить данные от прогнозов. Значительная часть того, что пишут о влиянии автоматизации, относится к прогнозам — часто к опросам, в которых людей просят оценить будущее. Прогнозы полезны, но они не являются измерением.

Надёжнее опираться на рамку, предложенную в 2003 году Frank Levy и Richard Murnane (совместно с David Autor). Их подход — анализировать не профессии, а **задачи**. Вывод этой линии исследований состоит в том, что автоматизации в первую очередь подвержены задачи, которые одновременно **рутинны** (выполняются по повторяющемуся алгоритму) и **хорошо описаны** в виде правил. Именно поэтому автоматизация затронула не только низкоквалифицированный труд, но и часть высококвалифицированного: рас-

чётные, учётные, стандартизированные аналитические операции.

Что автоматизируется хуже:

- задачи, требующие физической ловкости в неупорядоченной среде;
- задачи, требующие работы с неструктурированной информацией и суждения в условиях неопределённости;
- задачи, требующие взаимодействия с людьми в ситуациях, где важны отношения и доверие;
- задачи, где цена ошибки высока и требуется ответственность, которую нельзя возложить на систему.

О современных системах искусственного интеллекта. Есть исследования, оценивающие, насколько профессии «подвержены» ИИ: например, работы Felten, Raj и Seamans, где авторы связывают способности моделей с набором задач, составляющих профессию. Показатель подверженности удобен, но его легко интерпретировать неверно — и есть отдельная методологическая критика, согласно которой такие индексы в значительной мере измеряют **общую когнитивную сложность профессии**, а не специфическую близость к автоматизации. Это существенная оговорка, которую обычно опускают.

Столь же осторожно нужно относиться к прогнозам занятости. Наиболее известный источник — отчёт Всемирного экономического форума о будущем рабочих мест, выпуски которого содержат оценки вроде создания 170 миллио-

нов новых рабочих мест и вытеснения 92 миллионов к 2030 году, с чистым приростом около 78 миллионов. Важно понимать методологию: это **опрос более тысячи крупнейших работодателей мира об их собственных ожиданиях**, а не измерение. Ожидания работодателей систематически смещены и в прошлом неоднократно не подтверждались. Аналогично обстоит дело с оценками Международного валютного фонда о том, что почти 40 % мировой занятости подвержено влиянию ИИ: эта цифра сформулирована в аналитической публикации фонда и отсутствует в резюме самого доклада — при цитировании это нужно указывать.

ВАЖНОЕ РАЗЛИЧИЕ. Подверженность не равна замещению. То, что значительная часть задач профессии может быть выполнена моделью, не означает, что профессия исчезнет: часть задач передаётся, часть меняется, часть остаётся и становится относительно более ценной. Реальные эксперименты показывают именно такую картину — я разбираю их в главе 11. Здесь достаточно зафиксировать: **оценивать нужно свои задачи, а не свою профессию.**

Пять факторов, определяющих цену труда

Теперь основной вопрос главы: от чего зависит ваша цена. Разберём пять факторов.

Фактор

Как влияет

Насколько подконтролен

Редкость компетенции

Чем меньше людей умеют решать задачу, тем выше цена
Высоко

Измеримость вклада

Если ваш вклад можно посчитать, его легче оплатить и
сложнее не оплатить
Высоко

Стоимость замены

Сколько стоит найти и ввести в работу другого человека
с вашим уровнем
Средне, зависит и от рынка

Отраслевая рента

В прибыльных отраслях платят больше за ту же работу
Низко

Переговорная позиция

Наличие альтернативы меняет исход обсуждения дохода
Высоко, но требует подготовки (глава 13)

Заметьте асимметрию. Отраслевая рента от вас почти не
зависит: тот же труд в разных отраслях оплачивается по-раз-
ному, и это вопрос конъюнктуры. А вот редкость компетен-

ции и измеримость вклада — почти полностью в вашей зоне влияния. Измеримость особенно недооценена: значительная часть людей, чей вклад велик, не может его предъявить в проверяемых величинах, и потому получает меньше, чем заслуживает. Это вопрос не старания, а оформления, и он разбирается в главах 7 и 12.

Что стоит знать о формах занятости

Платформенная занятость. Наряду с обычным наймом растёт объём работы через платформы и краткосрочные договоры. У этого есть следствия, которые обычно подаются односторонне.

Что она даёт: гибкость в распределении времени, снижение порога входа на рынок, возможность получать доход при невозможности работать полный день, доступ к заказчикам за пределами своего региона.

Что она отнимает: гарантии занятости, оплачиваемые отпуска и больничные, пенсионные накопления, защиту от необоснованного расторжения, предсказуемость дохода, а часто — и накопление подтверждаемого стажа и репутации: работа на платформе нередко оставляет мало следов, которые можно предъявить следующему заказчику. Существенно и то, что переговорная позиция в такой занятости слабее: цена часто задана платформой, а не обсуждением.

ОГРАНИЧЕНИЕ. Оценки численности платформенных работников сильно различаются в зависимости от определения и страны: в одни подсчёты попадают любые подработ-

ки, в другие — только основная занятость. Я не привожу конкретных процентов, потому что сопоставимых надёжных данных по большинству стран нет, а те, что есть, зависят от методики.

Удалённая работа. Данные о её влиянии на производительность неоднородны, и результат зависит от типа задач и от того, как организована работа. Есть свидетельства роста производительности на рутинных, легко измеримых задачах и ухудшения там, где нужны неформальное взаимодействие и передача неявного знания. Кроме того, удалённая работа создаёт асимметрию: вы получаете доступ к вакансиям в других регионах и странах, но одновременно конкурируете с людьми из регионов с более низкой стоимостью труда.

Непрерывное обучение. Утверждение «нужно учиться всю жизнь» верно только, что стало почти бессодержательным. Практический вопрос не в том, учиться или нет, а в том, что именно осваивать и как убедиться, что обучение даёт результат. Этим занимается глава 6.

О найме по компетенциям, а не по диплому. В последние годы широко обсуждается переход к найму на основе навыков вместо формальных требований. Здесь есть существенный разрыв между декларациями и практикой. Исследования показывают, что доля нанятых без высшего образования в компаниях, публично заявивших об отказе от требования диплома, остаётся крайне низкой, а эксперимен-

ты, в которых требование о дипломе снималось, почти не меняли фактический состав нанятых. **Риторика опережает практику**, и рассчитывать на то, что отсутствие формального образования перестало быть барьером, преждевременно. Это ограничение, а не приговор: оно означает, что компенсацией служат подтверждённые результаты и рекомендации, а не сам факт наличия навыка.

Практический пример: аудит задач

СОСТАВНОЙ ПРИМЕР. Не описывает конкретного человека.

Дмитрий, главный инженер, начал с анализа собственной должности. Задача выглядела так: разложить работу на задачи и понять, где сосредоточена его ценность.

Он выписал двадцать три задачи, которые выполняет регулярно, и оценил каждую по двум параметрам: насколько она рутинна (выполняется по повторяющемуся алгоритму) и насколько редка (много ли людей в отрасли могут её выполнить).

Вот часть таблицы, которую он получил:

Задача

Доля времени

Рутинность (1–5)

Редкость (1–5)

Подготовка технической документации по стандарту

18 %

5

2

Расчёт режимов работы оборудования

12 %

4

3

Согласование документации с надзорными органами

15 %

3

4

Разбор аварийных ситуаций и поиск причин

11 %

2

5

Обучение молодых инженеров

9 %

3

4

Совещания и отчётность

21 %

4

1

Обоснование инвестиционных решений по оборудованию

6 %

2

5

Работа с подрядчиками по отклонениям

8 %

2

4

Три вывода, которые он сделал, и которые в том или ином виде делает почти каждый, кто проводит такой разбор.

Первый. Более трети рабочего времени — подготовка документации и совещания с отчётностью. Обе задачи рутинны и распространены. Именно они в первую очередь подлежат автоматизации, и именно они, как выяснилось, воспринимались Дмитрием как «основная работа» — потому что занимали больше всего времени.

Второй. Задачи с высокой редкостью — разбор аварий, обучение, обоснование инвестиций, работа с отклонениями — занимали в сумме около трети времени. Это и была его рыночная ценность.

Третий, самый важный. Редкие задачи нигде не бы-

ли им задокументированы. Подготовленную документацию можно было предъявить. Разобранную аварию — нет: она осталась в памяти участников и в служебной переписке. Обоснование инвестиционного решения — тоже нет, потому что решение принималось на совещании. **Его ценность существовала, но не оставляла следов, которые можно предъявить при смене работы.** Этим объяснялась ситуация, которая его беспокоила: двадцать два года опыта, но при попытке обсудить доход аргументов не находилось.

Что этот пример не доказывает. Он не доказывает, что документирование результатов автоматически повышает доход — причинно-следственной связи здесь никто не измерял. И он не является универсальным: в профессиях, где ценность подтверждается портфолио или измеримыми показателями, проблема стоит иначе. Он показывает другое: разбор на задачи обнаруживает расхождение между тем, на что уходит время, и тем, за что платят.

Алгоритм применения: аудит задач

Шаг 1. Выписать задачи (20 минут). Все задачи, которые вы выполняете регулярно, включая те, что кажутся второстепенными. Обычно получается от пятнадцати до тридцати пунктов.

Шаг 2. Оценить долю времени (15 минут). Для каждой задачи — примерная доля рабочего времени. Оценка приблизительная, но этого достаточно: важны порядки, а не точность.

Шаг 3. Оценить рутинность и редкость (25 минут).

По каждой задаче: насколько она алгоритмизируема (5 — полностью) и насколько редко встречается умение её выполнять (5 — мало кто умеет).

Шаг 4. Найти расхождение (15 минут). Сравните: какие задачи занимают больше всего времени и при этом рутинны и распространены? Какие задачи редки и при этом занимают мало времени?

Шаг 5. Проверить подтверждаемость (20 минут). По каждой редкой задаче ответьте: если бы я искал работу завтра, чем я докажу, что умею это делать? Если ответа нет — перед вами дефицит, который разбирается в главах 7 и 8.

Требуемый ресурс: около полутора часов. Повторяется раз в год или при смене должности.

Упражнение: карта задач и цена компетенции

Выполняется письменно, 90 минут.

1. Составьте таблицу своих задач, как в примере выше. Минимум пятнадцать строк.
2. Отметьте три задачи с наибольшей редкостью. Для каждой ответьте: сколько людей в вашей организации могут её выполнить? А на рынке вашего региона?
3. Отметьте три задачи с наибольшей рутинностью. Для каждой ответьте: если эту задачу завтра начнёт выполнять система, что изменится в вашей работе?
4. Определите, какая доля вашего времени приходится на редкие задачи. Если меньше трети — это важный результат:

он означает, что ваша ценность сосредоточена в малой части работы, и это можно изменить.

5. По каждой редкой задаче запишите, как её результат может быть подтверждён третьим лицом.

Практический результат упражнения: заполненная карта задач с указанием доли времени, редкости и подтверждения, а также перечень редких задач, не имеющих подтверждения.

Критерии оценки результата

1. Выписано не менее пятнадцати задач.
2. Определены три самые редкие и три самые рутинные задачи.
3. Вы можете назвать, с кем конкурируете за свою позицию — и это не абстрактный ответ, а конкретная группа людей.
4. По каждой редкой задаче есть ответ на вопрос о подтверждении — либо зафиксировано его отсутствие.
5. Вы понимаете, что произойдёт с вашей работой при автоматизации двух самых рутинных задач.

Типичные ошибки

Ошибка 1. Оценивать профессию, а не задачи. «Моя профессия точно не исчезнет» или «мою профессию точно заменит ИИ». Оба утверждения бесполезны, потому что речь идёт о профессии целиком. Автоматизируются задачи. Профессия может сохраниться, но измениться так, что ваши конкретные умения окажутся невостребованными.

Ошибка 2. Ориентироваться на списки «профессий будущего». Такие списки составляются по прогнозам и опросам, а не по измерению, и разные источники дают несовместимые результаты. Полезнее собственный аудит задач, чем чужой прогноз на десять лет.

Ошибка 3. Путать востребованность и редкость. Востребованная компетенция может быть массовой — и тогда она оплачивается невысоко. Низкая распространённость при наличии спроса даёт цену. Ищите пересечение: нужно кому-то и умеют немногие.

Ошибка 4. Недооценивать измеримость вклада. Распространённая позиция: «мою работу нельзя измерить». В большинстве случаев это означает не отсутствие измеримости, а отсутствие попытки её найти. Даже для экспертных и творческих задач существуют прокси-показатели (глава 4).

Ошибка 5. Считать, что ценность вырастет сама с опытом. Опыт увеличивает специфичный капитал — знание конкретного места, — который плохо переносится. Рост переносимой ценности требует целенаправленных усилий (глава 7).

Ошибка 6. Учиться тому, что интересно, а не тому, за что платят. Обратная крайность к предыдущей ошибке, но столь же дорогостоящая. Интерес — важный фактор устойчивости усилий (глава 6), но он не создаёт рыночной ценности автоматически.

Что я понял

Рынок покупает решение задач, а не квалификацию саму по себе. Отсюда следует, что анализ нужно начинать не с вопроса «чего мне не хватает», а с вопроса «на какие задачи есть спрос и какие из них я умею решать редко и хорошо».

Автоматизируются задачи, а не профессии. Рутинные и хорошо описанные операции уходят первыми, независимо от уровня квалификации. Это означает, что опасность представляет не низкая квалификация, а высокая рутинность работы — а она может сопутствовать и высококвалифицированному труду.

Из пяти факторов цены труда два — редкость компетенции и измеримость вклада — почти полностью в вашей зоне влияния. При этом измеримость обычно недооценивают, и именно она становится решающей, когда речь доходит до разговора о доходе.

Отдельный и неприятный вывод: значительная часть ценных задач не оставляет следов. Если результат нельзя предъявить, он существует только для тех, кто был рядом. Дальше речь о том, как превратить способность решать задачи в компетенцию, которая действительно растёт, — и как превратить её в капитал, который переносится.

Глава 6. Развитие навыков и целенаправленная практика

Как я к этому пришёл. Когда-то я был уверен, что учусь. Потом посмотрел на список пройденного и не смог назвать ни одной задачи, которую стал решать лучше. С этого нача-

лось моё разочарование в обучении как таковом — и поиск того, что действительно даёт прирост.

Проблема. Вы решили развивать компетенцию. За последние три года вы прошли четыре курса, посмотрели несколько десятков часов лекций и прочитали ряд книг. Знания, безусловно, появились: вы понимаете терминологию, можете поддержать разговор, узнаете концепции. Изменилось ли что-нибудь в том, сколько вам платят и какие задачи вам доверяют, — вопрос открытый. Скорее нет. При этом времени и денег на обучение ушло немало. Возникает неприятное подозрение, что вы делаете что-то не то, но непонятно, что именно заменить, потому что «учиться больше» — очевидный совет, а «учиться иначе» — не совет вовсе.

Что я разберу в этой главе

- Почему опыт не равен развитию и как выглядит плато.
- Четыре условия целенаправленной практики и что происходит при отсутствии каждого.
- Что метаанализы говорят о том, сколько на самом деле объясняет практика — с точными цифрами и поправкой на исправление, опубликованное после первой публикации.
- Почему установка на рост — идея, чья популярность сильно превышает доказательную базу, и что с этим делать практически.
- Почему обучение часто не переносится в работу, и какие условия переноса действительно важны.
- Как различить знание, умение и привычку и закреплять

каждое правильным способом.

Механизм: почему опыт не равен развитию

Начнём с явления, знакомого почти каждому: человек работает десять лет и не становится существенно лучше. Его опыт растёт, а уровень остаётся.

Причина в автоматизации. Когда действие повторяется в одинаковых условиях, оно постепенно переходит под управление автоматических процессов: выполняется быстрее, требует меньше внимания, становится устойчивым. Это полезно — именно так формируется мастерство. Но у автоматизации есть обратная сторона: как только действие автоматизировано, оно перестаёт улучшаться. Выполняя его тысячи раз, вы не становитесь лучше, вы становитесь стабильнее.

Отсюда различие, которое определяет всё остальное в этой главе.

Работа — это выполнение задач для получения результата. **Практика** — это выполнение задач с целью изменить собственные возможности. Внешне они могут выглядеть одинаково и различаться только задачей, которую ставит перед собой человек. Именно поэтому десять лет работы не равны десяти годам развития: работа по определению направлена на результат, а не на изменение себя.

Плато — состояние, при котором текущий способ выполнения действия перестал давать прирост и одновременно устраивает по результату. Из плато нельзя выйти, делая то же самое лучше: нужен разбор того, что именно ограничивает

уровень, и работа над этим ограничением — обычно самым неприятным элементом.

Четыре условия целенаправленной практики

Наиболее известная концепция в этой области — целенаправленная практика, разработанная К. Anders Ericsson и его коллегами. Она включает четыре условия.

Условие 1. Задача находится чуть выше текущего уровня. Не «делать то, что уже получается», а работать на границе возможностей. Слишком лёгкая задача не создаёт развития, слишком трудная — вызывает отказ. Идеальный уровень: задача, которую вы не можете выполнить с первого раза, но понимаете, чего не хватает.

Условие 2. Есть немедленная обратная связь. Без неё нельзя понять, что именно сделано неверно. Обратная связь может быть внешней — от наставника, руководителя, коллеги, заказчика — или внутренней, если результат объективен: код не запустился, расчёт не сошёлся, клиент не ответил.

Условие 3. Есть повторение с корректировкой. Практика — не разовое усилие, а цикл: попытка, разбор, изменение, новая попытка. Наиболее важна здесь не сама попытка, а разбор.

Условие 4. Работа идёт над слабым звеном. Это условие нарушается чаще всего. Естественная склонность — практиковать то, что уже хорошо получается, потому что это приятно и даёт ощущение компетентности. Развитие же про-

исходит там, где неприятно.

Проверим условия на типичной ситуации. Человек смотрит курс по анализу данных. Есть ли задача выше текущего уровня? Нет — он смотрит курс. Есть ли немедленная обратная связь? Нет — лекция не отвечает на вопрос о его уровне. Есть ли повторение с корректировкой? Нет. Есть ли работа над слабым звеном? Неизвестно, потому что слабое звено не выявлено. **Ни одно из четырёх условий не выполнено.** Это объясняет, почему курсы часто не дают прироста: дело не в качестве курса, а в том, что просмотр материала не является практикой.

Что показывают метаанализы: точные цифры

Здесь нужно привести числа, потому что вокруг них накопилось много искажений.

Наиболее цитируемая работа — метаанализ Brooke Macnamara, David Hambrick и Frederick Oswald, опубликованный в 2014 году в журнале *Psychological Science*. Авторы собрали данные о связи объёма целенаправленной практики с уровнем достижений в разных областях. Полученные доли объяснённой дисперсии:

Область

Доля дисперсии, объяснённая практикой

Игры

26 %

Музыка

21 %

Спорт

18 %

Образование

4 %

Профессии

менее 1 %

Эти цифры стоит прочитать дважды. В области, наиболее близкой к теме этой книги — профессиональная деятельность, — практика объясняет **менее одного процента** различий в результатах.

ВАЖНОЕ УТОЧНЕНИЕ. После публикации метаанализа авторы выпустили исправление (corrigendum, 2018). Я указываю на это специально: работы, о которых известно, что в них вносились исправления, следует приводить с этой оговоркой. Изменились ли приведённые проценты после исправления, я установить не смог — текст исправления находится за платным доступом. Поэтому относитесь к конкретным числам как к ориентировочным, а к **общему выводу** — как к устойчивому: в профессиональной деятельности прак-

тика объясняет малую часть различий.

Почему в профессиях так мало. Причина не в том, что практика бесполезна, а в том, что профессиональная деятельность редко удовлетворяет условиям целенаправленной практики: обратная связь запаздывает, задачи не повторяются в одинаковом виде, результат зависит от множества факторов, а «правильный» способ часто неизвестен даже опытным людям. Там, где условия практики выполняются — в шахматах, музыке, спорте, — доля объяснённой дисперсии в разы выше.

Ещё одно уточнение, менее известное. В 2016 году Macnamara, Moreau и Hambrick опубликовали работу, в которой разбирали данные об элитных спортсменах. Результат: **среди спортсменов самого высокого уровня практика объясняла лишь около одного процента различий.** Более того, спортсмены элитного уровня в среднем **не начинали заниматься раньше** остальных. Вывод, который из этого следует и который противоречит популярной вере в накопление часов: **на верхнем уровне различия определяются не количеством практики.** Там начинают работать другие факторы — и, что важно, я не всегда знаю, какие именно.

ЧТО МЫ НЕ ЗНАЕМ. Я не располагаю проверенными сведениями о том, сколько часов практики было у участников исходного исследования Ericsson 1993 по группам, и о размере той выборки. Широко цитируемые числа — «десять

тысяч часов», «двенадцать тысяч», сравнение групп скрипачей — я не смог подтвердить по первоисточнику. Отдельно отметим: представление о «правиле десяти тысяч часов» приписывается работе Ericsson и коллег 1993 года, но в самой этой работе речь шла о **не менее чем десяти годах** интенсивной практики как условии достижения высшего уровня, а не о фиксированных десяти тысячах часов. Число, ставшее массовым, — интерпретация популяризатора, а не результат исследования.

Как этим пользоваться практически. Из приведённых цифр не следует «практика не важна». Следует более точное: **для входа в профессию и для роста на начальных уровнях практика работает; на верхних уровнях она перестаёт быть главным ограничением.** Так что целенаправленная практика — разумное вложение в начале и в середине пути, но не универсальный ключ к первому месту. И ещё одно следствие, неприятное: значительная часть разброса результатов не объясняется ни практикой, ни тем, что вы контролируете. Это ограничение, а не оправдание бездействия.

Установка на рост: идея, чья популярность превышает доказательства

Концепция установки на рост, предложенная Carol Dweck, утверждает, что представление человека о своих способностях как о развиваемых связано с более конструктивным поведением при трудностях, а представление их как о

врождённых и неизменных — с избеганием.

Исходные работы выглядели убедительно. В исследовании Blackwell, Trzesniewski и Dweck (2007) вера в изменяемость интеллекта предсказывала восходящую траекторию оценок у семиклассников в течение двух лет. Вторая часть того же исследования была интервенцией.

О ЧЁМ ОБЫЧНО НЕ СООБЩАЮТ. В интервенционной части работы Blackwell и коллег участвовало 48 человек в экспериментальной группе и 43 в контрольной — всего 91 человек. Это очень маленькая выборка. Кроме того, первая часть исследования была корреляционно-лонгитюдной, а не экспериментальной, и потому не позволяет говорить о причинности.

Дальнейшая история этой концепции поучительна, и её стоит знать каждому, кто встречал слово «мышление роста» в деловой литературе.

Метаанализ Sisk и коллег (2018) объединил два очень больших массива данных: связь установки с успеваемостью (273 исследования, общая выборка 365 915 человек) и эффективность интервенций (43 исследования, 57 155 человек). Вывод авторов, сформулированный прямо: **эффекты оказались слабыми в обоих метаанализах.** При этом часть результатов поддержала отдельные положения теории: учащиеся с низким социально-экономическим статусом и из групп академического риска могли выигрывать от интервенций.

О ЧИСЛАХ, КОТОРЫЕ МЫ НЕ ПРИВОДИМ. В популярных пересказах этого метаанализа встречаются конкретные величины — « $r \approx 0,10$ », « $d \approx 0,08$ ». Я их не приводим: полный текст закрыт, в аннотациях эти значения отсутствуют, и проверить их я не смог. Ограничусь тем, что подтверждено: размеры выборок и вывод авторов о слабости эффектов.

Национальный эксперимент Yeager и коллег (2019), опубликованный в Nature, был выполнен значительно строже: короткая онлайн-интервенция, национально репрезентативная выборка девятиклассников в США, предрегистрация анализа, независимая обработка данных. Результат: оценки улучшились **только у низкоуспевающих учеников**, и только в тех школах, где нория сверстников поддерживали сообщение интервенции. Величина эффекта, по независимому комментарию, — около **0,10 балла**. Это статистически значимый и практически очень малый результат.

Самый строгий аудит — метаанализ Macnamara и Burgoyne (2023). Авторы отобрали исследования по критериям качества и учли возможное смещение публикаций. Результаты:

Подмножество исследований
Средний эффект

Все исследования (63, $N = 97\,672$)

$d = 0,05$; интервал $[0,02; 0,09]$ — **незначим после коррекции на смещение**

Только те, где интервенция действительно изменила установку (13, $N = 18\ 355$)

$d = 0,04$; интервал $[-0,01; 0,10]$ — **незначим**

Только самое качественное доказательство (6, $N = 13\ 571$)

$d = 0,02$; интервал $[-0,06; 0,10]$ — **незначим**

Дополнительно авторы зафиксировали: **работы, авторы которых имели финансовый интерес к положительному результату, сообщали значимо большие эффекты**, и в этих работах были серьёзные недостатки дизайна и отчётности.

И отдельно — то, что для книги о карьере критично. Метаанализа связи установки на рост с результатами **работы** я не нашёл. Всё, что надёжно установлено, относится к школьникам и студентам. Утверждение «установка на рост повышает карьерные достижения» не имеет под собой прямых доказательств.

Что делать практически. Не «верить в себя» и не заменять установку на действия. Полезное ядро, которое выдерживает проверку, звучит так: **при неудаче разбирать причину, а не оценивать себя.** Разбор ошибки — конкретное действие с процедурой (глава 17), а не состояние сознания.

Именно процедурная часть, а не убеждение, даёт измеримый результат.

ТИПИЧНАЯ ОШИБКА. Использовать идею установки на рост как моральную максиму: «если у меня не получается, значит, я недостаточно верю в развитие способностей». Это переворачивает смысл: концепция описывает, как люди реагируют на трудности, а не требует от человека определённого настроя. Превращение её в требование добавляет к неудаче вину за неправильные мысли.

Знание, умение, привычка

Три разных состояния, которые требуют разных способов закрепления. Смешение — источник значительной части бесполезного обучения.

Знание

Умение

Привычка

Что это

Понимание, как устроено

Способность выполнить

Автоматическое выполнение в определённом контексте

Как проверить

Можете объяснить и применить в новой ситуации

Можете выполнить без подсказки

Выполняете без решения выполнять

Как закрепляется

Объяснение, сопоставление с известным, применение

Практика с обратной связью

Повторение в стабильном контексте

Сколько времени

Часы

недели и месяцы

Месяцы (см. главу 16 о реальных сроках)

Чем разрушается

Не применением

Отсутствием практики

Изменением контекста

Наиболее надёжный способ закрепить знание — не повторное чтение, а извлечение из памяти: попытка вспомнить и применить без подсказки. В исследованиях Henry Roediger и Jeffrey Karpicke было показано, что проверка себя даёт лучшее долговременное запоминание, чем повторное чтение, — при том что сами студенты оценивают повторное чтение как более эффективное. Это расхождение между ощущением и результатом полезно помнить: **метод, который кажется эффективным, и метод, который эф-**

фективен, — не всегда одно и то же. Перечитывание даёт ощущение знакомства, которое легко принять за знание.

Интервальное повторение — второе надёжное положение: распределённые во времени повторения дают лучшее закрепление, чем сконцентрированные. Отсюда практический вывод: тридцать минут три раза в неделю эффективнее, чем полтора часа один раз, при одинаковом общем времени.

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.