

КАРТА ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Как оценить ресурсы
и превратить их в результат



и
Юлия Становская

Юлия Становская

Карта возможностей:

Как оценить ресурсы и

превратить их в результат

<https://litres.ru/74603169>

SelfPub; 2026

Аннотация

У вас есть знания, опыт, время, полезные знакомства — но почему важное дело всё ещё не сдвигается с места? Часто проблема не в нехватке ресурсов, а в том, что они не связаны с ясным результатом.

«Карта возможностей» предлагает практическую систему: сначала определить, какое изменение вы хотите получить, затем провести честную инвентаризацию внутренних и внешних ресурсов, оценить их доступность, стоимость и риски. Вы научитесь замечать реальные возможности, проверять спрос и контекст, видеть зависимости и точки усиления, выбирать приоритеты и превращать карту ресурсов в план небольших проверяемых шагов. А после — измерять результат, учиться на фактах и перераспределять силы, не масштабируя то, что ещё не доказало свою ценность.

Книга для тех, кто ведёт проект, меняет карьеру или хочет наконец довести важную идею до дела. Она поможет понять, на что можно опереться сейчас, чего не хватает и какой следующий шаг даст больше ясности.

Книга создана с помощью ИИ.

Содержание

Ресурс, возможность, результат: основные понятия и их связь	6
Начните с цели: какой результат вам нужен	17
Инвентаризация ресурсов: как увидеть то, чем вы действительно располагаете	29
Внутренние ресурсы: знания, навыки, опыт, время и энергия	42
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Юлия Становская

Карта возможностей: Как оценить ресурсы и превратить их в результат

Карта возможностей: Как оценить ресурсы и превратить их в результат

Юлия Становская

Ресурс, возможность, результат: основные понятия и их связь

В половине одиннадцатого вечера Лена открыла заметку под названием «Что у меня есть» и снова пробежала глазами список:

«Знаю, как обучать новичков. Несколько лет вела внутренние тренинги. Есть конспекты и упражнения. Могу выделить пару вечеров. Знакома с дизайнером. В соцсетях — люди, которым интересна моя тема».

Она добавила ещё одну строку, посмотрела на экран и отодвинула телефон.

— Всё вроде есть, а с места не двигаюсь.

Лена хотела запустить небольшой онлайн-курс. Не школу с логотипом и десятком модулей — сначала что-то компактное, чтобы проверить идею. Но её знания лежали в папках, свободные вечера растворялись в мелких делах, знакомство с дизайнером оставалось просто знакомством, а подписчики не знали, что им предлагают. Каждый элемент был по отдельности. Между ними не было дороги.

В этом и заключается распространённая ловушка: мы принимаем перечень ресурсов за план действий. Будто если собрать на столе всё необходимое, проект сам сложится, как мебель из коробки. Но детали не соединяются без схемы

и усилия. Наличие ресурса — ещё не возможность им воспользоваться. Возможность — ещё не действие. А действие — не всегда гарантированный результат.

Чтобы оценить свои ресурсы, важно увидеть не только то, что у вас есть, но и то, как одно может перейти в другое.

Четыре слова, которые не стоит смешивать

Ресурс — это то, чем можно воспользоваться для достижения цели. Деньги, время, знания, здоровье, оборудование, опыт, внимание, связи, доступ к аудитории, умение договариваться — всё это может быть ресурсом. Но ресурсом в практическом смысле становится не всякая вещь, которая числится за вами, а та, к которой вы действительно можете получить доступ и которую можете применить.

Можно быть знакомым с известным специалистом, но если вы не общаетесь и не готовы обратиться к нему, это пока скорее потенциальная связь, чем доступная помощь. Можно знать испанский, но для переговоров на юридическую тему понадобятся другие знания. Можно иметь деньги на обучение, но не иметь времени его пройти. Ресурс не существует в вакууме: его ценность зависит от задачи, условий и цены использования.

Возможность — это подходящее сочетание ресурса, задачи и обстоятельств. Ресурс отвечает на вопрос «чем я располагаю?», возможность — на вопрос «что я могу сделать с этим здесь и сейчас?».

У одного человека есть деньги, но нет свободного време-

ни, чтобы запустить проект; у другого — время, но нет доступа к нужной аудитории. И деньги, и время могут быть значимыми ресурсами, однако пока не сложились в осуществимый следующий шаг, они не образуют рабочую возможность. Напротив, свободный вечер и конкретная задача — например, провести пробный урок для небольшой группы, которая уже согласилась прийти, — могут оказаться гораздо ценнее, чем большой, но неопределённый запас «когда-нибудь пригодится».

Действие — это конкретный поступок, который связывает возможность с изменением. Не «разобраться с курсом», а «составить план первого занятия на одну страницу». Не «привлечь аудиторию», а «отправить приглашение в выбранную группу». Действие имеет наблюдаемое начало и конец. Его можно сделать, отложить, упростить или передать другому человеку.

Результат — это изменение, которое можно заметить и проверить. Иногда это созданный продукт: проведённое занятие, готовая страница, отправленное предложение. Иногда — изменение у других людей: участники разобрались в теме, клиент принял решение, команда стала работать быстрее. Полезно различать то, что вы произвели, и то, что изменилось благодаря произведённому. Для первого пробного занятия результатом может быть сам факт урока и собранная обратная связь; для курса в целом — то, научились ли участники применять материал.

Эти понятия связаны, но не сливаются в одно. Наличие ресурсов не обещает результата. Возможность показывает, что путь может открыться. Действие делает этот путь реальным. А результат подтверждает, что произошло на деле.

Почему список не превращается в движение

Поведенческие модели помогают объяснить, почему хорошего намерения часто недостаточно. Например, модель СОМ-В рассматривает поведение как результат взаимодействия способности человека, возможностей среды и мотивации. Простыми словами: недостаточно хотеть. Нужно уметь выполнить действие, иметь условия для него и быть готовым начать. Если выпадает хотя бы один элемент, движение затрудняется.

Лена была способна объяснять материал и хотела создать курс. Но её задача звучала слишком крупно — «запустить онлайн-курс», — а условия оставались неясными. Сколько уроков? Для кого? Когда? Как понять, что первая версия удалась? Пока ответы не найдены, даже хороший список ресурсов может усиливать раздражение: он напоминает о том, что «всё должно получиться», но не подсказывает, что делать сегодня.

Здесь полезно задать вопрос не «Как мне использовать всё, что у меня есть?», а «Какой результат мне нужен первым?». Не обязательно строить весь маршрут до финальной вершины. Для начала достаточно найти ближайший участок дороги.

Лена заменила расплывчатую цель на проверяемую: **провести в следующем месяце одно пробное занятие по теме планирования для начинающих руководителей и получить обратную связь от участников.** Ей не нужно было сразу записывать восемь уроков, заказывать фирменный стиль и строить платформу. Ей нужно было выяснить, полезен ли людям её материал и где он требует доработки.

Цель стала меньше — зато появилась возможность действовать.

Карточки на столе

Лена выписала на карточки четыре слова: «знания», «время», «контакт», «аудитория». Разложила их перед собой и впервые стала рассматривать не как пункты резюме, а как части проекта.

«Знания». Она умела объяснять начинающим руководителям, как проводить короткие рабочие встречи и фиксировать договорённости. Но «я знаю много о руководстве» не помогало спланировать занятие. Лена выбрала один узкий навык: подготовить и провести встречу, после которой участники понимают, кто за что отвечает. Знания стали полезными не потому, что их стало больше, а потому, что они подошли к конкретной задаче.

«Время». В заметке значилось «могу выделить пару вечеров». Это звучало обнадеживающе, но слишком расплывчато. Лена проверила календарь и нашла две среды: одну — на подготовку, другую — на занятие. Теперь время было не

абстрактным ресурсом, а доступным промежутком, связанным с делом.

«Аудитория». У Лены были подписчики и бывшие коллеги, но само по себе их существование не означало, что они придут. Она решила обратиться к небольшой профессиональной группе, где люди действительно сталкивались с её темой. Важно было не просто «иметь аудиторию», а иметь разрешённый и уместный канал связи, а также понятное предложение для конкретных людей.

«Контакт». Среди знакомых был дизайнер. Но знакомство не означало, что он согласится помочь или что помощь нужна немедленно. Лена написала ему с конкретной просьбой: сможет ли он сделать простую обложку для приглашения к определённой дате и на каких условиях. До ответа карточка обозначала возможный ресурс, а не гарантированную поддержку. И, что важнее, дизайнер не оказался обязательным условием для проведения первого занятия: если он не успевал, приглашение можно было отправить обычным текстом.

Постепенно из карточек сложилась не прямая цепочка, а небольшая система. Знания давали содержание; календарь — срок подготовки; аудитория — людей, для которых занятие имело смысл; контакт с дизайнером мог помочь оформить приглашение. Все эти ресурсы сходились в одну возможность: провести ограниченный по времени пробный урок для людей с конкретной потребностью.

Первым действием Лена выбрала не создание курса целиком, а составление приглашения: тема, кому подойдёт занятие, дата, продолжительность, способ записаться. Потом она собиралась отправить приглашение в выбранную группу, подготовить план на одну страницу и провести урок.

В этой последовательности важно не перепутать карточки с гарантией. Дизайнер мог не ответить. Люди могли не записаться. В день занятия мог отключиться интернет. Ресурсы повышают шансы и расширяют выбор, но не отменяют обстоятельств и чужих решений. Поэтому Лена заранее придумала запасной ход: если к установленной дате не наберётся достаточно участников, она проведёт занятие для меньшей группы или перенесёт его. А если приглашение не вызовет отклика, это станет сигналом пересмотреть тему, аудиторию или формулировку предложения.

Неудачный отклик — не обязательно провал всего замысла. Иногда это первый полезный результат: стало яснее, где цепочка не работает.

Рабочая схема: от ресурса к результату

Запишите свою цель и пройдите четыре перехода. На каждом задавайте вопросы не только о том, что имеется, но и о том, что связывает одно звено со следующим.

1. Ресурс → возможность

- Какой ресурс действительно подходит этой задаче?
- Могу ли я получить к нему доступ сейчас?
- Есть ли у меня право, время и подходящие условия, что-

бы его использовать?

- Какого минимального ресурса достаточно для первого шага?

Например, для пробного урока Лене не требовалось записать все материалы курса. Достаточно было выбрать один полезный навык и подготовить к нему занятие.

2. Возможность → действие

- Что должно совпасть, чтобы ресурс стал применимым?
- Какой ближайший шаг можно сделать в этих условиях?
- Что мешает начать: неясность, нехватка навыка, отсутствие разрешения, страх отказа, слишком большой объём?

- Можно ли упростить действие, не потеряв его смысл?

«Есть знакомый дизайнер» превращается в возможность помочь с оформлением только после конкретной договорённости. А если договориться не удаётся, важно увидеть, можно ли продолжить без этого ресурса.

3. Действие → результат

- Какое изменение должно произойти после действия?
- Что я смогу наблюдать или проверить?
- Какие части результата зависят от меня, а какие — от других людей и обстоятельств?

- Как я пойму, что нужно продолжить, изменить подход или остановиться?

Отправить приглашение — действие. Получить записи, провести занятие, услышать вопросы участников — разные результаты. Не все они полностью управляются Леной, но их

можно наблюдать и использовать для следующего решения.

4. Проверьте слабое звено

Если ресурсы перечислены, а действия не начинаются, возможно, не хватает условий или ясности. Если действие выполнено, но результата нет, проверьте соответствие предложения задаче и аудитории. Если результат получен, но он не приближает к цели, возможно, неверно выбран сам промежуточный шаг.

Полезно поставить возле каждого перехода отметку: «ясно», «сомнительно» или «пока отсутствует». Слабое звено не всегда означает, что вам нужен новый ресурс. Иногда нужно иначе организовать имеющийся: защитить вечер от отвлечений, уточнить договорённость, выбрать более доступный канал или уменьшить масштаб задачи.

Маленькое упражнение: соберите свою цепочку

Выберите одну желаемую переменную — достаточно небольшую, чтобы начать в ближайшее время. Не «стать успешнее», а, например, «проверить идею услуги», «вернуть регулярные прогулки», «подготовить разговор о повышении».

Заполните четыре строки:

1. Результат: что должно измениться и по какому признаку я это пойму?

2. Ресурс: чем я могу воспользоваться — и что из этого действительно доступно?

3. Возможность: какие задача, условия и время должны совпасть, чтобы ресурс пригодился?

4. Действие: какой конкретный шаг я сделаю первым и когда?

Затем спросите себя: **какое звено сейчас самое слабое?** Если трудно назвать результат, вернитесь к цели. Если ресурс есть только на бумаге, проверьте доступ и условия. Если возможность понятна, но вы не действуете, уменьшите шаг до такого, который можно начать без большой подготовки. Полезно добавить точную привязку: «В четверг после завтрака я открою документ и составлю три пункта плана». Конкретное «когда и где» помогает намерению не раствориться среди других дел — хотя само по себе, конечно, не отменяет помех.

И ещё одно важное уточнение: не каждый ресурс стоит превращать в результат любой ценой. У времени есть предел, у денег — альтернативная стоимость, у внимания — нагрузка. Иногда разумнее отказаться от проекта, изменить цель или признать, что обстоятельства пока не подходят. Оценивать ресурсы — не значит заставлять себя использовать всё, что имеется. Это значит видеть реальные варианты и выбирать среди них.

В конце той недели Лена не открыла курс на платформе и не обзавелась идеальным логотипом. Она написала приглашение, уточнила дату, получила первые ответы и подготовила короткий план занятия. Её путь не стал гарантированным — он стал видимым. Теперь можно было понять, что проверить, что сделать и где искать следующий ресурс.

Ресурсы — не склад, который нужно бесконечно пополнять. Скорее, это материал для системы превращений. Его ценность раскрывается в подходящем контексте; возможность появляется, когда материал соединяется с задачей и условиями; действие переводит возможность в движение; результат показывает, что изменилось на самом деле. Иногда цепочка приводит к желаемому, иногда — к важной поправке курса. В обоих случаях она даёт больше, чем очередной перечень достоинств: она помогает увидеть следующий шаг.

Начните не с вопроса «Что у меня есть?», а с вопроса «К чему я хочу прийти?». Тогда станет понятнее, какие ресурсы действительно важны и какую возможность стоит искать первой.

Начните с цели: какой результат вам нужен

В понедельник в 10:12 Лена написала на доске: «Запустить курс».

Через десять минут доска уже была заполнена. Дизайнер Миша предложил заказать логотип и подобрать цвета. Маркетолог Даша — сначала сделать сайт, чтобы собирать заявки. Методист Игорь — записать хотя бы три урока: без содержания, сказал он, нечего рекламировать. Лена добавила в список съёмку видео и настройку платформы.

— А что будет означать, что мы добились успеха? — спросил кто-то.

Миша ответил: «Курс выйдет». Даша: «Появятся первые продажи». Игорь: «Мы поймём, нужен ли он вообще, не потратив полгода». Лена посмотрела на доску. Команда месяца выбирала маршрут, но так и не решила, куда направляется.

В этот момент спор о логотипе перестал быть спором о логотипе. Он оказался спором о цели.

Действие — ещё не результат

Легко принять занятость за движение к цели. Провести совещание, нанять дизайнера, сделать лендинг, записать уроки — всё это реальные действия. Но сами по себе они не отвечают на вопрос, что изменится благодаря проделанной

работе.

Разница заметна и в обычной жизни. «Заняться здоровьем» — намерение. «Записаться к врачу, пройти обследование и обсудить результаты» — набор действий. А «за восемь недель пройти обследование и согласовать с врачом план лечения» — уже описанный результат, которого можно достичь и проверить.

У результата есть след в реальности. Кто-то стал делать что-то иначе; появилась новая возможность; принято решение, основанное на полученных данных; проблема стала меньше или понятнее. Иногда результат — не радостное подтверждение гипотезы, а своевременное понимание, что выбранный путь не работает. Это тоже полезное изменение: оно позволяет прекратить невыгодные вложения и выбрать другой маршрут.

Цель не обязана быть грандиозной. Она должна помогать принимать решения. Если команда спорит о том, нужен ли ей дорогой сайт, а задача — проверить спрос, можно начать с простой страницы или личных приглашений. Если цель — подготовить массовый запуск, требования к системе будут другими. Один и тот же ресурс оказывается ценным или лишним в зависимости от результата, ради которого его используют.

Поэтому перед инвентаризацией ресурсов стоит сделать паузу и спросить: **какое изменение нам нужно получить?** Без ответа список возможностей быстро превращает-

ся в каталог всего, что было бы неплохо иметь.

Карточка результата

Лена попросила команду отложить обсуждение решений и заполнить пять полей:

● **Изменение:** что должно измениться или что мы должны выяснить?

● **Адресат:** для кого или чего нужен этот результат?

● **Срок:** к какому моменту он нужен?

● **Критерий:** по какому признаку поймём, что результат получен?

● **Ограничения:** в каких пределах времени, денег, сил или других ресурсов мы готовы действовать?

Команда начала с формулировки «сделать красивый курс». Она звучала вполне понятно, пока не понадобилось объяснить, что именно значит «красивый» и кому от этой красоты станет лучше. Дальше разговор пошёл иначе.

Через шесть недель провести пилот для десяти людей, которые только начинают вести личный бюджет. Предложить им конкретный курс и проверить, готовы ли они платить за продолжение. Для первого теста не строить отдельную сложную платформу и не тратить больше заранее согласованного бюджета.

Это уже было ближе к делу. Но команде предстояло уточнить критерии. Решили считать пилот проведённым, если не менее семи участников пройдут практическое задание, а после теста участникам предложат платное продолжение по на-

званной цене. Команда заранее определит, какой отклик станет достаточным основанием для следующего шага, например для разработки полного курса.

Здесь важно не спутать число с истиной. Десять участников — маленькая группа. Если трое согласились заплатить, это не доказывает, что курс будет массово востребован. Но такой тест способен дать первое осмысленное свидетельство: выбранная аудитория понимает предложение, видит в нём ценность и хотя бы часть людей готова сделать не только комплимент, но и финансовый шаг. Это сигнал для решения, а не окончательный приговор рынку.

Значение такой карточки не в том, что она гарантирует успех. Она делает видимыми разногласия, которые прежде прятались за общими словами. Оказывается, люди спорили не о том, какой инструмент лучше, а о том, какой ответ им нужен.

Почему расплывчатая цель раздувает список ресурсов

Представьте, что вас попросили «подготовиться к поезду», не сказав куда, когда и зачем. Вы можете купить чемодан, обновить гардероб, посмотреть билеты, оформить страховку и начать учить иностранный язык. Всё это может пригодиться. Но пока неизвестны пункт назначения и условия, невозможно отделить необходимое от просто привлекательного.

С ресурсами происходит то же самое. Неопределённая

цель заставляет собирать всё подряд: время, деньги, технологии, специалистов, контакты. Чем длиннее список, тем легче почувствовать, что дело движется. На практике он часто лишь отодвигает решение.

Ясная цель, напротив, сужает пространство вариантов. Если надо проверить, готовы ли десять людей платить за обучение, команде необязательно сразу нанимать съёмочную группу и покупать сложную платформу. Возможно, достаточно опытного ведущего, рабочей программы, набора участников и способа принять оплату. Если тест покажет устойчивый интерес, появятся основания вкладываться в качество и масштаб. Если нет, команда сможет изменить предложение, аудиторию или саму идею — и не окажется в долгах из-за красиво оформленного курса, который никому не нужен.

Цель помогает оценивать не только ресурсы, но и цену упущенной возможности. День, потраченный на выбор оттенка кнопки, — это день, не потраченный на разговор с потенциальными участниками. Это не значит, что дизайн не важен. Вопрос лишь в том, какой задаче он служит именно сейчас.

Формулируйте то, на что можете повлиять

Есть коварная ловушка: описать цель так, будто другие люди обязаны вести себя предсказуемо. Например: «К 1 сентября привлечь сто клиентов». Даже если команда всё сделает разумно, решение о покупке остаётся за клиентами. Такой

показатель может быть важным для бизнеса, но он не находится целиком под контролем команды.

Полезно разделять желаемый внешний результат и собственную управляемую работу. В данном случае можно поставить цель провести к сроку тест предложения среди определённой аудитории, показать цену, пригласить людей к покупке и зафиксировать их реальные действия. Команда отвечает за то, чтобы эксперимент состоялся честно и качественно; готовность платить она не может приказать.

Это разделение не отменяет амбиций. Оно не даёт обещать себе то, что зависит от чужого решения, и не позволяет оправдываться тем, что «мы сделали всё, а они не купили». Если люди не покупают, важно выяснить почему: не та аудитория, не та цена, слабое предложение, неподходящий момент или действительно малая потребность. Отрицательный ответ на хорошо поставленный вопрос часто ценнее позитивного отзыва, который ничего не меняет.

Исследования постановки целей показывают, что конкретные и достаточно сложные задачи могут помогать направлять усилия — особенно если есть обратная связь и человек понимает, как действовать. Но в незнакомой и сложной работе жёсткая цель по результату иногда подталкивает к угадыванию и преждевременным выводам. В таких случаях полезнее ставить цель обучения: не «доказать, что курс востребован», а «проверить, какая аудитория получает пользу и готова платить за продолжение».

Формулировка «доказать, что идея хорошая» заранее назначает желательный ответ. Она поощряет замечать подтверждения и не замечать неудобные факты. Честный тест должен допускать оба исхода. Если результатом станет решение изменить идею или отказаться от неё, это не означает, что проверка провалилась.

Не точность ради точности

Измеримость полезна, но цифры не становятся надёжными только потому, что выглядят точными. «Увеличить удовлетворённость клиентов на 23 процента за 17 дней» может звучать убедительно — и оказаться выдуманной точностью, если никто не знает, откуда взялись числа и что именно измеряют.

Выбирая критерий, спросите себя: почему он уместен для решения, которое предстоит принять? Если цель — понять, могут ли участники выполнить практическое задание, считать одни только регистрации недостаточно. Регистрация показывает интерес к приглашению, но не прохождение курса. Если цель — оценить готовность платить, слова «мне нравится идея» слабее, чем покупка или другой заранее определённый финансовый шаг.

При этом один показатель редко рассказывает всю историю. Если участники оплатили курс, но не смогли применить материал, продажа не подтверждает образовательную ценность. Если они завершили занятие, но отказались платить, возможно, курс полезен, однако не в таком формате

или по такой цене. Иногда достаточно двух-трёх критериев, которые рассматриваются вместе: охватили ли нужных людей, получили ли они обещанную пользу, предприняли ли следующий шаг.

Слишком много метрик тоже вредно: внимание распадается, а любой результат можно истолковать в свою пользу. Выбирайте показатели, которые нужны для конкретного решения, а не те, которые просто удобно считать. Цифра должна освещать дорогу, а не подменять собой пункт назначения.

Минимально достаточный результат — не маленькая мечта

Большая цель может пугать масштабом, сроком и неизвестностью. В такой ситуации полезно определить минимально достаточный результат: первый признак, который позволит понять, что мы сдвинулись с места и есть смысл делать следующий шаг.

Для команды Лены полным результатом этапа будет провести пилот, получить обратную связь и проверить платное предложение. Более скромная промежуточная версия — найти пять подходящих участников, провести с ними одну практическую сессию и выяснить, способны ли они выполнить ключевое задание. Это не докажет готовность рынка к полному курсу. Но может показать, что проблема сформулирована понятным языком и обучение вообще помогает с ней справиться.

У минимальной версии должен быть предел. Если назвать

пять интервью полным доказательством спроса, можно принять ранний сигнал за надёжный вывод. Лучше прямо сказать: «Это не финальный ответ, а минимальная проверка, после которой мы решим, стоит ли вкладываться в пилот». Тогда маленький шаг остаётся маленьким шагом, а не маскируется под большую победу.

Полезно заранее определить три уровня:

1. Направление: чего мы в итоге хотим добиться?

2. Ближайший проверяемый результат: что должно произойти к конкретному сроку?

3. Минимальное свидетельство движения: какой ранний признак поможет решить, продолжать ли путь?

Не всякая цель требует всех трёх уровней, но это разделение особенно помогает там, где многое неизвестно.

Упражнение: перепишите желание в результат

Возьмите одну важную для вас задачу — рабочую, личную или семейную. Выделите несколько минут и заполните карточку.

1. Запишите желание как есть. Например: «Хочу привести в порядок клиентский сервис» или «Нужно развивать команду».

2. Найдите изменение. Что станет иначе, если задача будет решена? Человек получит ответ быстрее? Команда сможет выполнять определённую работу без постоянной помощи руководителя? Вы примете решение, которое сейчас откладываете?

3. Назовите адресата. Для кого важно это изменение: для вас, клиентов, коллег, участников проекта, конкретной группы людей?

4. Укажите срок, который нужен для решения. Не обязательно обещать закончить всё к этой дате. Иногда к сроку требуется лишь получить данные, провести пробу или выбрать дальнейший путь.

5. Определите критерий. Какое наблюдаемое событие покажет, что результат достигнут? Что вы увидите, услышите или сможете проверить? Не требуйте от критерия абсолютной точности; требуйте, чтобы он был связан с нужным решением.

6. Отметьте ограничения. Какие рамки нельзя игнорировать: деньги, доступное время, качество, безопасность, нагрузка на людей, обязательства перед другими? Ограничение — не признание слабости, а часть условий задачи.

7. Сформулируйте минимальную версию. Какое первое свидетельство движения можно получить с меньшими затратами? Что оно подтвердит — и чего ещё не подтвердит?

Пользуйтесь шаблоном:

К [сроку] получить [изменение] для [кого или чего], подтверждённое [критерием], не выходя за [ограничение].

Вот пример до и после.

До: «Нужно заняться клиентским сервисом». **После:** «За восемь недель выяснить, почему новые клиенты не завер-

шают регистрацию, и проверить одно изменение процесса; для этого провести не менее восьми разговоров с недавними пользователями и сравнить долю завершённых регистраций на тестовом участке, не привлекая дополнительную команду».

Формулировка после не обещает, что клиенты непременно начнут регистрироваться чаще. Она задаёт срок, аудиторию, проверку и границы. Если желаемый показатель изменится — хорошо. Если нет, команда всё равно получит данные, нужные для следующего решения. А минимальная версия может быть ещё скромнее: сначала поговорить с тремя пользователями и выяснить, где именно они останавливаются. Это полезный первый сигнал, но не замена полной проверке.

Вернитесь к своей карточке и проверьте её четырьмя вопросами:

- Понятно ли, что должно измениться, а не только что мы собираемся делать?
- Можно ли представить свидетельство результата?
- Не зависит ли формулировка целиком от чужого решения?
- Помогает ли она выбрать, на какие ресурсы тратить силы в первую очередь?

Если на последний вопрос нельзя ответить, цель, возможно, ещё слишком туманна. Вернитесь к ней и уточните, какое решение должен поддержать результат.

Сначала точка назначения

После разговора о цели команда Лены не выбрала логотип. Она поняла, что пока не знает, какой именно курс нужно оформлять и продвигать. Зато у неё появились срок, критерии и границы теста. Следующее совещание прошло короче: обсуждали не всё, что можно сделать, а то, что поможет собрать нужные десять участников и проверить платное предложение.

Хорошо сформулированная цель не предсказывает будущее и не избавляет от неожиданностей. Она делает другое: связывает усилия с проверяемым изменением. Благодаря ей становится видно, какие действия ведут к результату, какие ресурсы действительно нужны, а какие пока лишь занимают место в списке.

Прежде чем выяснять, чем вы располагаете, решите, для какой точки на карте ищите дорогу. Тогда инвентаризация ресурсов станет не перечислением всего полезного, а поиском того, что поможет именно вам сделать следующий обоснованный шаг.

Инвентаризация ресурсов: как увидеть то, чем вы действительно располагаете

В понедельник вечером Лена открыла банковское приложение, посмотрела на сумму на счёте и закрыла его с тем чувством, с которым запирают дверь в пустую комнату. На запуск проекта, решила она, нужны деньги: на аренду, рекламу, печать материалов. Денег не было — значит, не было и проекта.

Она собиралась провести небольшой практический курс для людей, которым нужно научиться увереннее планировать работу и доход. Идея была не новой: Лена давно помогала клиентам разбираться в этих вопросах, но до сих пор работала с каждым отдельно. Теперь она хотела проверить, можно ли собрать первую группу. Однако в голове проект выглядел как длинный список покупок. Пока не появится финансирование, начинать нечего.

Мысль казалась разумной, но в ней пряталась ошибка: Лена проверяла не ресурсы, а только деньги. Она смотрела на карту мира через замочную скважину — и принимала узкий обзор за всю картину.

На следующий день она решила не убеждать себя, что «как-нибудь получится», и не отговаривать себя заранее.

Вместо этого она провела небольшое полевое исследование собственной жизни. Не стала искать гранты и изучать цены на аренду. Сначала задала другой вопрос: чем я действительно располагаю, если моя цель — провести один проверочный курс, а не сразу построить большую программу?

Сначала — рамка, потом список

Инвентаризация ресурсов — не попытка доказать, что у вас всё есть. И не соревнование на изобретательность, где любую вещь непременно нужно объявить преимуществом. Это способ получить честную картину: что доступно, в каком объёме, на каких условиях и насколько надёжно.

Чтобы такая картина не расплылась, ей нужны границы. Лена записала цель: **провести один пробный цикл из трёх занятий для небольшой группы и понять, есть ли спрос на продолжение**. Не открыть учебный центр. Не уйти с работы. Не создать идеальную цифровую платформу. Только проверить конкретное изменение, ради которого нужны ресурсы.

Это важный первый шаг. Если цель слишком велика и туманна, список быстро обрастает всем, что «когда-нибудь пригодится»: отдельным офисом, новым ноутбуком, фирменным стилем, профессиональной съёмкой. Если цель ограничена, становятся видны ресурсы для первого действия.

Спросите себя:

- Какое изменение я хочу поддержать?

●Какой ближайший проверяемый результат покажет, что я сдвинулся с места?

●Какой период и масштаб рассматриваю?

У одного и того же человека могут быть ресурсы для пробного занятия, но не для годовой программы. Это не противоречие и не личная неудача. Просто у разных задач разные рамки.

Что считать ресурсом

Ресурс — не только вещь, которой вы владеете. Это любой фактор, который при определённых условиях помогает выполнить действие и приблизиться к результату. Важны слова **при определённых условиях**. Знакомство с владельцем площадки — ещё не забронированный зал. Опыт — ещё не готовая услуга. Свободный вечер — ещё не устойчивый график на несколько месяцев.

В своей первой описи Лена прошла по нескольким категориям.

Люди и отношения. Кто может помочь, проконсультировать, познакомить, дать обратную связь? Не записывайте человека в свои ресурсы так, словно он оборудование. Записывайте реальные отношения и возможности обратиться: «бывшая коллега согласилась обсудить формат», а не «есть специалист по рекламе». Чужая помощь требует времени, согласия и часто встречного вклада.

Знания и навыки. Что вы умеете делать, на чём основано это знание, где оно уже применялось? Полезнее написать

«провела семь индивидуальных разборов бюджета и получила повторные запросы», чем «хорошо разбираюсь в финансах». Первое можно проверить и связать с задачей. Второе пока лишь общее самоописание.

Время и энергия. Какие окна есть в календаре? Какая часть этих окон действительно доступна, а какая уже занята бытовыми обязанностями, дорогой или восстановлением? Два свободных часа на бумаге и два часа, в которые человек способен вести занятие, — не обязательно одно и то же.

Материальные средства и деньги. Помещение, техника, материалы, транспорт, расходные средства, доступная сумма. Записывайте не предполагаемые деньги, а деньги, которыми вы вправе распоряжаться. «Возможно, одобряет грант» — не финансовый ресурс. Это возможность, требующая проверки.

Информация. Исследования, инструкции, заметки, отзывы, данные о потребностях аудитории. Уточняйте, насколько информация актуальна и можно ли использовать её законно и этично. Старый список контактов может оказаться ценным, но только если людям можно написать и их данные собраны с соблюдением договорённостей.

Инструменты. Ноутбук, программное обеспечение, телефон, оборудование для связи. Важно не только владеть инструментом, но и уметь им пользоваться, иметь к нему доступ и понимать, подходит ли он для задачи.

Инфраструктура. Площадка, транспортная доступ-

ность, интернет, комнаты, каналы записи и оплаты, возможность хранения материалов. Здесь особенно легко принять условия за гарантию: «в здании есть зал» не означает «я могу бесплатно занять его в нужное время».

Доверие и доступ к аудитории. Репутация, рекомендации, бывшие клиенты, профессиональное сообщество, рассылка, группа в сети. Эти ресурсы дают шанс быть услышанным, но не обещают покупок или участия. Доверие нельзя считать заранее полученным разрешением рассылать рекламу.

Лена заметила, что часть этих категорий она просто не рассматривала. Не потому, что они отсутствовали, а потому, что не выглядели похожими на деньги.

Собрать факты из повседневности

Первым делом Лена сфотографировала недельный календарь. На снимке обнаружились вечера по вторникам, когда у неё обычно не было встреч. Раньше она мысленно не считала их ресурсом: это были всего лишь «обычные свободные вечера». Теперь она записала точнее: «вторник, 18:30–20:30; два подходящих вечера в ближайшие три недели». Фотография подтверждала, что встречи не назначены, но ещё не доказывала, что эти часы можно без ущерба использовать для курса. Нужно было проверить дорогу, домашние обязанности и способность регулярно выделять это время.

Потом Лена открыла папку с учебными материалами. Там лежали упражнения, рабочие листы, несколько презентаций

и записи с индивидуальных консультаций. Она собиралась создать программу с нуля и потому не видела уже сделанного. Впрочем, папка не была готовым курсом. Некоторые документы были полезны, другие требовали обновления, а отдельные примеры нельзя было использовать без изменения. в них могли сохраниться детали клиентских историй. Лена записала не «готовый курс», а «четыре упражнения и два рабочих листа, пригодных для пилота после проверки и редактирования».

Затем она позвонила двум бывшим клиентам. Не предложила купить курс и не попросила заранее обещать участие. Спросила, сталкиваются ли они сейчас с такой задачей, какой формат был бы удобен и разрешили бы они сообщить им, когда появятся подробности.

Первый человек попросил прислать программу, когда она будет готова. Второй сказал, что мог бы познакомить Лену с администратором профессионального сообщества. Это были обнадеживающие ответы, но не продажи и не договорённости. В таблице появились две записи: «есть согласие получить информацию» и «возможное знакомство — нужно попросить о представлении». Не «группа почти набрана».

Наконец, Лена вспомнила о местном общественном пространстве, где раньше проходили встречи. Она нашла контакт администратора и выяснила, что небольшую комнату можно использовать бесплатно по предварительной договорённости. Но зал нужно бронировать заранее, по вечерам он

доступен не всегда, а вместимость ограничена. Ресурс оказался реальным, но условным. «Бесплатно» не значило «в любое время и без усилий».

Таблица, которая отделяет факт от надежды

Обычная память охотно сохраняет яркие события, но не всегда хорошо удерживает распределённые мелочи: какой вечер свободен, кому можно написать, где лежит нужный файл, на каких условиях дают помещение. Когда сведения вынесены на бумагу или экран, человеку не нужно постоянно носить весь список в голове. Таблица не принимает решение за вас, но помогает увидеть, из чего оно складывается.

Лена завела таблицу с обязательными полями: **ресурс, объём, доступность, условие, подтверждение, срок актуальности**. Добавила ещё два: **владелец или источник и стоимость**. Под стоимостью она понимала не только деньги, но и время, усилия, обязательства, необходимость согласования.

Ресурс

Объём

Доступность

Условие

Подтверждение

Срок актуальности

Стоимость

Вечера по вторникам

2 окна по 2 часа

Предварительно доступны

Сверить с домашними делами и дорогой

Фото календаря; личная проверка

Ближайшие 3 недели

Время и энергия

Учебные материалы

4 упражнения, 2 рабочих листа

Доступны в папке

Обновить, убрать личные данные

Файлы открыты и просмотрены

Проверить до запуска

Несколько часов редактирования

Контакты бывших клиентов

2 человека

Можно сообщить о курсе

Уточнить интерес; не считать участниками

Два телефонных разговора

Повторно проверить перед набором

Время на подготовку и общение

Бесплатная площадка

Комната для небольшой группы

Условно доступна

Забронировать; проверить даты и правила

Ответ администратора

Уточнить для каждой даты

Бронирование и дорога

Уровень уверенности можно помечать отдельно, цветом или коротким статусом:

●**Подтверждено:** факт проверен документом, наблюдением или прямым ответом.

●**Подтверждено с условием:** ресурс будет доступен, если выполнено конкретное условие.

●**Предположение:** звучит правдоподобно, но пока не проверено.

●**Недоступно:** для этой задачи сейчас воспользоваться нельзя.

Эти отметки не оценивают вас. Они оценивают надёжность сведений. Низкая уверенность — не повод вычеркнуть возможность, а указание на следующий вопрос.

Особое внимание стоит уделить слову «доступность». Ресурс может существовать, но быть недоступным именно вам или именно в нужный момент. Ноутбук, который нужен другому члену семьи, — не полностью свободный инструмент. Помещение, в которое нельзя попасть вечером, не подходит для вечернего занятия. Человек, который однажды дал совет, не становится постоянным помощником. Увидеть ре-

курс — значит заметить и границу его использования.

Три ловушки описи

Первая — **записывать желание вместо факта**. «Скоро выделяют деньги», «друзья помогут», «людям это нужно» звучит как утверждение, но описывает надежду. Переведите её в проверяемую запись: «подал заявку; решение ожидается в мае» или «ещё не спросил, готов ли друг помочь». Надежда может быть важным мотиватором, но её не следует ставить в один столбец с доступным ресурсом.

Вторая — **двойной учёт**. Лена могла записать «опыт проведения консультаций», «навык объяснять сложное», «готовые упражнения» и «материалы курса» как четыре полностью независимых ресурса, хотя часть описывала одно и то же. Некоторые элементы действительно различаются: умение вести обсуждение не равно готовому рабочему листу. Но если посчитать один факт несколько раз, карта станет богаче только на бумаге. Спрашивайте: это отдельная возможность или другое название того же ресурса? Можно ли использовать её независимо от соседней записи?

Третья — **бесконечный сбор данных**. Инвентаризация не должна превратиться в архив на тысячу строк. Собирайте достаточно информации, чтобы выбрать ближайшее действие, а не пытайтесь заранее устранить все неизвестные. Если для пробного курса важны вечер, помещение и интерес нескольких потенциальных участников, сегодня не нужно составлять полный каталог всех доступных платформ.

Полезный критерий остановки прост: есть ли у меня достаточно подтверждённой информации, чтобы выбрать следующий тест или понять, что именно надо проверить? Если да, пора действовать. Остаток неопределённости невозможно победить очередной таблицей — часть её снимается только разговором, бронированием, пробным занятием или отказом.

Опись за 30 минут

Попробуйте провести первую инвентаризацию прямо сейчас. Поставьте таймер: задача не в том, чтобы составить безупречный документ, а в том, чтобы увидеть исходную картину.

Первые 5 минут — определите границу. Запишите ближайший проверяемый результат, который хотите поддерживать. Уточните период и масштаб. Например: «подготовить и провести одно открытое занятие в течение месяца», а не «развить личный бренд».

Следующие 15 минут — соберите набросок по категориям. Просмотрите календарь, папки, списки контактов, заметки и доступные инструменты. Записывайте конкретные единицы: «два окна по часу», «три упражнения», «контакт человека, который согласился обсудить знакомство», а не «время», «опыт» или «нетворк». Не оценивайте пока, достаточно ли этого.

Пять минут — отметьте доступность и надёжность. Для каждой записи укажите источник, условие, стоимость и

статус подтверждения. Если ответа нет, напишите «не проверено», а не заполняйте пробел удобным предположением. Отметьте, когда сведения могут устареть: свободное окно в календаре через полгода — не постоянное свойство.

Последние пять минут — выберите три проверки.

Это должны быть вопросы, ответы на которые способны изменить ваш следующий шаг. Например: подтвердить свободный вечер, узнать правила использования площадки, спросить двух людей, согласны ли они получить подробности. Рядом укажите, как и когда вы проверите каждый пункт.

Три пункта — не случайный предел. Он не позволяет превратить начало работы в бесконечный исследовательский проект. Если вопросов гораздо больше, выберите самые важные для ближайшего решения. Остальные могут подождать.

Лена закончила первую версию своей карты не с ощущением, что задача решена, а с более полезным ощущением: теперь она знает, что именно ещё не решено. У неё есть подходящие вечера — пока на ограниченный срок и после проверки домашних обстоятельств. Есть материалы — не готовая программа, но задел для неё. Есть контакты — не группа участников, а возможность продолжить разговор. Есть площадка — не безусловное право пользования, а вариант с правилами и бронированием.

Денег на большой запуск у Лены по-прежнему не появилось. Зато стало ясно, что первый проверочный шаг может быть намного меньше, чем большой запуск, которым она

раньше мерила любую попытку. Это не повод преувеличивать найденные возможности. Это повод выбирать действие, соразмерное фактам.

Хорошая инвентаризация не утешает обещаниями и не пугает пустотами. Она показывает, где ресурс уже доступен, где требуется договорённость, где пока есть только ожидание и какие сведения нужно обновить. Такая карта может быть неполной — ей и не нужно быть окончательной. Достаточно, чтобы на ней различались дорога, развилки и участки, которые ещё предстоит проверить.

Начните не с вопроса «чего мне не хватает?», а с вопроса «что здесь подтверждено и чем я могу воспользоваться на следующем шаге?». Ответ не обязательно окажется впечатляющим. Но именно на таких ответах строится план, который выдерживает встречу с реальностью.

Внутренние ресурсы: знания, навыки, опыт, время и энергия

В четверг в 19:12 Лена закрыла ноутбук, но не закрыла рабочий день. В почте остались три письма, в мессенджере — вопрос коллеги, а в браузере светилась вкладка с большим онлайн-курсом по пользовательским исследованиям. Лена давно собиралась его пройти. Ей казалось, что знаний не хватает: скоро нужно будет проверить новую версию сайта на реальных пользователях, а вдруг она не задаст правильный вопрос, не заметит важную деталь, растеряется перед людьми?

Курс выглядел убедительным решением. Вот расписание, уроки, сертификат — всё можно разложить по полочкам. Только уроки нужно смотреть по вечерам. А вечера у Лены, как говорила она сама, «обычно свободны».

Наутро мы открыли календарь и посмотрели не на то, что Лена собиралась успеть, а на то, что происходило на самом деле. Выяснилось: к девяти вечера она обычно заканчивала девятичасовой рабочий день, включавший встречи, сообщения и постоянные переключения между задачами. Свободное время существовало в календаре. Сил на обучение — уже нет.

Проблема Лены оказалась не в том, что она мало старалась или недостаточно хотела. Она приняла тревогу за

нехватку знаний, а пустое место в расписании — за доступный ресурс. Чтобы увидеть реальную картину, пришлось разобрать внутренние ресурсы на части: что Лена знает, что умеет делать, что уже делала, сколько у неё действительно есть времени и на что хватает энергии.

Не один ресурс, а несколько разных

Слово «компетентность» удобно тем, что объединяет многое. И опасно тем, что скрывает различия. Можно знать принцип, но не уметь применить его в разговоре. Можно обладать навыком, но не иметь опыта в условиях, похожих на нынешние. Можно иметь опыт, но не располагать временем или силами, чтобы повторить успех сейчас.

Знание — это то, что вы понимаете: правила, понятия, факты, способы решения. Например, Лена знала, зачем проводят пользовательское тестирование и чем открытый вопрос отличается от наводящего. Знание может быть точным, но не обязательно превращается в действие без практики.

Навык — то, что вы способны сделать. Не просто объяснить, как задавать вопросы, а провести разговор, выслушать ответ и уточнить непонятное. Навык обнаруживается в действии, а не в уверенности человека в себе. Бывает и наоборот: мы умеем больше, чем думаем, потому что используем умение автоматически и не считаем его чем-то особенным.

Опыт — проверенные случаи применения. Он сообщает не только «я могу», но и «я уже делал это в таких-то обстоятельствах, и вот что получилось». Опыт помогает узнавать

знакомые ситуации, замечать закономерности и предвидеть трудности. Однако он не равен гарантии: удачно проведённая встреча с коллегами ещё не доказывает, что так же легко пройдёт интервью с незнакомым клиентом.

Чтобы различия стали видимыми, мы не спрашивали Лёну: «Насколько ты компетентна?» Такой вопрос похож на экзамен, а экзамен — плохой способ разглядеть ресурс. Мы спросили иначе: «Какие действия потребуются, чтобы к концу месяца провести три короткие проверки нового сайта и понять, где пользователи затрудняются?»

Теперь вместо туманного «надо стать экспертом» появились конкретные задачи: объяснить цель встречи, предложить человеку выполнить задание, наблюдать, не подсказывая, и записать затруднения. Под каждое действие можно было поискать свидетельства.

Лена нашла их в собственных проектах. В прошлом запуске она объясняла коллегам сложные данные так, что команда принимала решения без долгих споров. Она помогла обнаружить причину, по которой пользователи бросали заполнение формы. Она уже вела несколько рабочих встреч, хотя раньше не называла это навыком фасилитации. Её опыт включал запуск продукта, сбор обратной связи и исправление ошибок — пусть и не ровно в том формате, который предстоял сейчас.

А вот практики публичного тестирования у неё действительно почти не было. Это был реальный пробел, но узкий и

конкретный, а не доказательство общей некомпетентности.

Подтверждения лучше приговора

Самооценка легко качается между двумя крайностями. В один день кажется: «Я всё умею». В другой — «Я ничего не знаю». На неё влияют усталость, недавняя критика, сравнение с более опытными коллегами и даже то, насколько легко вспоминается последний успех или неудача. Поэтому вместо общего впечатления полезнее собирать наблюдаемые подтверждения.

Для оценки навыка подходят:

- завершённые задачи: что именно вы довели до результата;
- повторяемость: получалось ли это больше одного раза;
- обратная связь: что отмечали коллеги, клиенты или участники;
- результат: изменилось ли что-то после ваших действий;
- условия: в какой обстановке навык работал, а в какой ещё не проверялся.

Есть разница между «однажды получилось», «получается регулярно» и «получается в тех условиях, которые нужны сейчас». Не обязательно проходить каждое умение через строгую шкалу. Иногда достаточно записать одну фразу: «Провела две встречи с командой; участники смогли выбрать решение; с незнакомыми людьми ещё не пробовала».

Такая запись не завышает и не обесценивает результат. Она показывает границу известного.

Попробуйте составить небольшую карту компетенций.
Возьмите одну предстоящую задачу и заполните таблицу:

Что потребуется

Что я знаю

Что умею делать

Подтверждение из опыта

Что ещё не проверено

Объяснить цель встречи

Знаю структуру краткого вступления

Могу объяснять сложные темы простыми словами

Коллеги принимали решения после моих разборов

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.