

ПЕРВЫЕ НА НОВОМ ПУТИ

КАК ПЕРВОПРОХОДЦЫ
МЕНЯЮТ МИР
И ОТКРЫВАЮТ
БУДУЩЕЕ



и
Юлия Становская

Юлия Становская

Первые на новом пути: Как первопроходцы меняют мир и открывают будущее

<https://litres.ru/74627247>

SelfPub; 2026

Аннотация

Почему хорошие идеи тонут в совещаниях — и как превратить сомнение в первый шаг? В 20:47 Ирина предлагает не новую платформу, а наблюдение за пользователями. Так начинается путь первопроходца: не с мифа об одиноком гении, а с точного вопроса, малого эксперимента и готовности учиться.

Это практичный маршрут для тех, кто хочет менять привычные процессы. Вы научитесь замечать реальные потребности, проверять идеи по тому, что люди делают, а не говорят, действовать в неопределённости, извлекать уроки из ошибок и находить союзников. А ещё — учитывать цену перемен и масштабировать решения, не теряя их смысла.

Для руководителей, предпринимателей и всех, кто готов менять привычное. Начните с малого — и помогите перемене пережить своего автора.

Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image -
Лицензия

Содержание

Кто такие первопроходцы: миф об одиноком гении и реальность перемен	6
Где начинается новое: как заметить проблему, возможность или незаполненную нишу	17
Выйти за пределы привычного: как ставить под сомнение правила и устоявшиеся взгляды	30
Идти без карты: как принимать решения в условиях неопределённости	41
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Юлия Становская

**Первые на новом пути: Как
первопроходцы меняют
мир и открывают будущее**

**Первые на новом пути: Как первопроходцы меняют
мир и открывают будущее**

Юлия Становская

Кто такие первопроходцы: миф об одиноком гении и реальность перемен

В 20:47 в переговорной уже остывает кофе. Команда устала: за день обсудили бюджет, сроки и очередной отчет. Ирина открывает ноутбук и говорит:

— Кажется, мы неправильно ищем причину жалоб. Мы смотрим на цифры после того, как человек уже бросил попытку. Давайте на этой неделе посидим рядом с пятью пользователями и посмотрим, где именно они застревают. Никакой новой платформы. Просто наблюдение и маленький тест.

Кто-то вздыхает:

— У нас на это нет времени. Мы и так знаем, где проблема.

Другой напоминает, что похожую инициативу уже обсуждали. Третий спрашивает, что делать, если наблюдения ничего не докажут. Ирина не обещает перевернуть отрасль. Она предлагает один ограниченный эксперимент: два часа, пять разговоров, заранее выбранные вопросы и право остановиться, если гипотеза не подтвердится.

Ничего героического. Ни озарения, ни оаций, ни мгновенного согласия. Только человек у двери, за которой пока не видно, что находится. И первый проверяемый шаг.

Именно так часто начинается первопроектирование. Не с громкого заявления «я знаю будущее», а с внимательного: «Кажется, здесь что-то не работает. Давайте проверим».

Почему нам нужен герой-одиночка

Мы любим истории, в которых один человек замечает то, чего не заметили остальные. Он спорит с миром, терпит насмешки, работает ночами — и наконец предъявляет результат, перед которым всем остается только признать его правоту. Такая история ясна, стремительна и удобна. В ней есть главный герой, препятствие и победный финал.

Реальные перемены обычно устроены менее кинематографично. Идея попадает в уже существующий мир: в накопленные знания, инструменты, мастерские, лаборатории, дороги, законы и привычки. Кто-то замечает проблему. Кто-то прежде уже задал похожий вопрос. Другие помогают сделать прототип, найти ресурсы, испытать решение, объяснить его людям. Удачный момент может открыть возможность — или, напротив, закрыть ее на годы.

Это не отменяет смелости и мастерства отдельного человека. Но убирает ложное ожидание, будто для перемен нужно быть одиноким гением, который появляется из ниоткуда и сразу знает ответ.

Посмотрите на полет братьев Райт. В популярном рассказе остаются два имени и один исторический день: 17 декабря 1903 года, Китти-Хок, первый управляемый полет самолета с двигателем. Но за этим достижением стояли десятиле-

тия интереса к авиации и работы других людей. Отто Лилиенталь испытывал планеры и собирал данные о полете. Октав Шанют делился знаниями и опытом с энтузиастами авиации, в том числе с братьями Райт. Уилбур и Орвилл, в свою очередь, не просто установили двигатель на крылья: они годами разбирались в управлении полетом, строили модели и испытывали конструкции. Их опыт работы в велосипедной мастерской дал им навыки, материалы и техническую практику.

Признание братьев Райт от этого не становится меньше. Напротив: яснее виден характер их вклада. Они соединили знания и наблюдения своего времени, нашли важный инженерный вопрос — как управлять аппаратом в воздухе, — и последовательно проверяли решения. Их первопроходство было не выходом из пустоты, а новым шагом по дороге, которую строили многие.

Похожий сюжет — история пенициллина. В 1928 году Александр Флеминг заметил, что плесень на одной из лабораторных культур подавляет рост бактерий. Это было важное наблюдение. Но заметить перспективное свойство вещества — не то же самое, что превратить его в доступное лекарство. Для этого потребовались дальнейшие исследования, очистка вещества и работа команды Оксфордского университета, где ключевые роли сыграли Говард Флори, Эрнст Чейн, Норман Хитли и их коллеги. Затем понадобились методы массового производства и сотрудничество лабораторий, промыш-

ленности и государственных структур.

Если назвать всю историю одним словом — «открытие», — станет трудно увидеть, сколько разных задач пришлось решить после первой находки. А без этих задач пенициллин мог бы остаться любопытным результатом лабораторного наблюдения, а не лекарством, изменившим медицину.

Наконец, высадка человека на Луну. На фотографиях часто остается Нил Армстронг — первый человек, ступивший на поверхность Луны. Это справедливо: его шаг был историческим. Но шаг стал возможен благодаря работе огромного числа ученых, инженеров, техников, программистов, испытателей и сотрудников разных организаций. За коротким словом «высадка» скрывались ракеты, навигация, связь, вычисления, материалы, проверка безопасности и множество решений, каждое из которых должно было сработать.

В этих историях есть и отдельный человек, и коллективный процесс. Одно не нужно приносить в жертву другому.

Зачем мы упрощаем сложные перемены

Историю легче запомнить, когда у нее есть лицо. Имя героя превращается в короткий ярлык для события: «Райт — самолет», «Флеминг — пенициллин». Так можно быстро передать главное и вызвать интерес. Проблема начинается, когда ярлык принимают за полное объяснение.

Образ одиночки удобен и организациям. В нем проще распределить награды, назначить автора результата и рассказать историю успеха. Коллективный процесс не всегда по-

мешается в пресс-релиз или школьный абзац. В нем много проб, незаметных помощников, тупиков и развилок. К тому же такая история ставит неудобные вопросы: кто выполнял невидимую работу? Кто предоставил ресурсы? Чей вклад не признали? Кому достались выгоды, а кому — риски?

Миф о гении влияет и на наше представление о собственных возможностях. Если первопроходец — особый человек с редким талантом и полной уверенностью, обычному читателю остается восхищаться издалека. А если перемены складываются из наблюдения, навыка, инициативы и сотрудничества, появляется другой вопрос: какой участок пути могу пройти я?

Это не означает, что каждый обязан изобретать самолет или открывать лекарство. Первопроходцем бывает и тот, кто первым в команде задает вопрос, который все обходили; кто замечает, что прежний способ перестал помогать; кто соединяет специалиста с пользователями; кто организует безопасный тест; кто документирует работающий метод и помогает другим его перенять.

Иногда важнее всего не создать новый инструмент, а увидеть, что людям уже мешает пользоваться старым.

Новизна — еще не польза

Новизна сама по себе не делает действие первопроходческим в ценном смысле. Можно построить необычную вещь, которой никто не станет пользоваться. Можно изменить процесс так, что людям станет сложнее. Можно назвать экспе-

римент смелым, хотя он не учитывает риски для тех, на ком его проводят.

Полезное первопроходство начинается не с вопроса «Как сделать что-нибудь беспрецедентное?», а с вопроса «Что сейчас не получается — и для кого это важно?». Новое решение имеет смысл, если отвечает на реальную потребность, а не только демонстрирует оригинальность автора.

Здесь необходимы скромность и проверка. Первопроходец не тот, кто никогда не сомневается. Скорее, это человек, который способен действовать, не выдавая предположение за доказанный факт. Он допускает, что ошибается, и строит первый шаг так, чтобы ошибка стала заметной и не причинила неоправданного вреда.

Первопроходство как цепочка вкладов

Удобно представить путь не как прыжок одного человека через пропасть, а как цепочку вкладов. В ней можно участвовать на разных этапах.

Этап

Что делает первопроходец

Практический вопрос

Заметить

Обращает внимание на повторяющуюся трудность, потребность или возможность

Что именно не работает и для кого?

Начать

Делает небольшой шаг, который можно выполнить без больших затрат и необратимых последствий

Какую часть идеи можно попробовать сейчас?

Проверить

Сверяет ожидания с наблюдениями и заранее определяет, что будет считаться результатом

Какие данные подтвердят или опровергнут гипотезу?

Объединить

Привлекает людей с нужными знаниями и опытом, слушает тех, кого затронет решение

Кого мы еще не спросили и без чьего участия ошибемся?

Передать

Фиксирует выводы, ограничения и способы применения, чтобы путь могли продолжить другие

Что нужно объяснить следующему человеку?

Этапы не всегда идут ровно по порядку. Проверка может показать, что проблема сформулирована неверно, — тогда придется вернуться к наблюдению. Сотрудничество может открыть совершенно другой вариант решения. Передача может выявить, что идея работает только благодаря личным

усилиям одного энтузиаста и пока не стала устойчивой практикой.

Рассмотрим первый шаг Ирины. Если бы она объявила: «Нам нужна совершенно новая система», разговор, вероятно, уперся бы в бюджет, сроки и защиту существующих решений. Вместо этого она предложила сначала увидеть затруднение глазами пользователя. Это не гарантировало успеха. Зато снижало цену ошибки и давало команде возможность спорить не только мнениями, но и наблюдениями.

Так выглядит инициатива, которая приглашает других к работе, а не требует поверить в личную непогрешимость ее автора.

Сопротивление не всегда враг

Когда идея встречает сопротивление, легко решить, что окружающие просто боятся нового. Иногда так и есть: люди могут защищать привычный порядок, должность или вложенные в старое решение усилия. Но скептический вопрос может быть полезным. Если коллега спрашивает, как инициатива повлияет на безопасность, стоимость или нагрузку команды, он не обязательно тормозит прогресс. Возможно, он показывает место, которое нужно проверить до того, как перемена станет большой.

Первопроходцу важно различать сопротивление переменам и обоснованное предупреждение о вреде. Смелость не заменяет компетентность. Энтузиазм не дает права подвергать других риску без их согласия. А настойчивость стано-

вится достоинством лишь тогда, когда человек готов пересматривать способ действия, если факты не подтверждают его замысел.

У инициативы есть цена. Это время, которого и так мало; репутация, которой можно рискнуть; эмоциональное напряжение от необходимости объяснять то, что еще не доказано. Иногда автор идеи получает меньше признания, чем те, кто громче представил результат. Иногда эксперимент проваливается, хотя проведен честно и тщательно. Поэтому ответственное первопроходство — не требование жертвовать собой ради нового. Это способность оценить последствия, просить поддержки, ограничивать масштаб и вовремя остановиться.

Нужно также помнить: не всякую задачу должен решать тот, кто первым ее заметил. Хороший инициатор не обязан лично управлять каждым этапом. Иногда его главный вклад — найти тех, кто знает больше, признать собственные пробелы и передать им право принимать решения.

Практика: найдите свой первый проверяемый шаг

Выберите одну небольшую трудность из работы, учебы, повседневной жизни или сообщества, к которому принадлежите. Не начинайте с грандиозной проблемы, которую невозможно проверить за год. Найдите конкретный повторяющийся момент: человек снова и снова теряется в инструкции; команда тратит время на ручное копирование данных; жители района не знают, где получить важную информацию.

Запишите ответы на пять вопросов:

1. Что я действительно наблюдал, а что только предполагаю? Отделите факт от объяснения.

2. Кого затрагивает эта трудность? Поговорите хотя бы с одним человеком, который сталкивается с ней напряженную.

3. Какой небольшой шаг может дать новую информацию? Не обязательно сразу решать проблему: иногда достаточно понаблюдать, задать вопросы или собрать примеры.

4. Что покажет, что моя гипотеза неверна? Если никакие данные не могут изменить ваше мнение, это не проверка, а защита идеи.

5. Кто должен участвовать, чтобы эксперимент был безопасным и полезным? Подумайте и о тех, кто обычно остается за пределами обсуждения.

Затем определите пределы: сколько времени вы готовы вложить, что нельзя подвергать риску, когда вы остановитесь и с кем обсудите результат. Это не уменьшает амбицию. Это превращает ее в работу, которую можно начать и оценить.

Если первая попытка не работает, это не обязательно поражение. Возможно, вы выяснили, что проблема была не там, где казалось. Возможно, решение требует другого опыта. А возможно, лучший результат первого шага — человек, который теперь готов пройти следующий вместе с вами.

Первопроходец не обязан первым знать дорогу до конца. Он замечает, что привычная тропа не ведет туда, куда нужно,

проверяет ближайший участок и оставляет другим достаточно ясные ориентиры. Его величие — не в одиночестве, а в том, что после него путь становится доступнее.

В следующий раз, увидев нерешенную задачу, не спрашивайте себя, достаточно ли вы гениальны, чтобы изменить мир. Спросите: что я могу заметить точнее, начать осторожнее, проверить честнее, с кем объединиться и что передать дальше? Первопроходство — не легендарный статус, который выдают после триумфа. Это роль, которую можно взять на себя в тот момент, когда вы решаете открыть дверь — и не забываете придержать ее для других.

Где начинается новое: как заметить проблему, возможность или незаполненную нишу

В 16:42 Марина открыла два окна на экране и поставила рядом чашку остывшего чая. В левом была внутренняя программа центра, в правом — региональный портал. Между ними она переносила сведения о встречах с семьями: дату, код услуги, статус визита. Копировала строку, выбирала нужный пункт из другого списка, проверяла, не сбилось ли поле. Если код не подходил, открывала таблицу, которую когда-то составила сама. Если таблица не помогала — звала коллегу.

— Опять ручная работа, — сказала Марина, не отрываясь от экрана. — Тут уж ничего не поделаешь.

В комнате никто не возразил. Так считали все: в небольшом центре два несовместимых сервиса, требования сверху меняются, а времени на разбирательства нет. Перенос данных был не событием, а фоном — вроде скрипа двери, который замечаешь только тогда, когда он вдруг прекращается.

Марина тоже не собиралась ничего менять. Она просто однажды задержалась рядом с коллегой и увидела, что та делает то же самое: открывает два окна, сверяется с таблицей, возвращается к первой записи. Потом заметила, что похо-

жие вопросы возникают каждый день, а на исправление одной ошибки уходит больше времени, чем на её первоначальный перенос.

Так часто начинается новое: не с молнии озарения, а с момента, когда привычный шум вдруг становится различным.

Рутинa — место, где прячутся сигналы

Мы привыкли искать возможности там, где они выглядят эффектно: новая технология, резкий поворот рынка, громкий запрос. Но многие значимые перемены начинаются с более тихого наблюдения: кто-то постоянно перепроверяет одно и то же, ведёт личный список, просит коллегу «на всякий случай посмотреть», обходит неудобный шаг или откладывает задачу до конца дня.

Повторяющийся обходной путь — не доказательство, что тут нужна новая программа. Но это сигнал: существующий процесс требует от человека дополнительной работы, которой официально как будто нет.

Сигнал стоит изучить, потому что люди нередко приспосабливаются к неудобству раньше, чем начинают его обсуждать. Они сокращают свои ожидания: «Так везде», «Так устроены правила», «Пять минут — не страшно». Когда их спрашивают о проблеме, они могут даже не назвать её проблемой. Зато её можно заметить в действиях: в повторной проверке, в листке с напоминаниями, в сообщении коллеге, в задержке перед нажатием кнопки.

Наблюдение особенно полезно потому, что память о по-

вседневной работе не похожа на точный журнал. Мы лучше вспоминаем громкий сбой, чем десятки мелких задержек; чаще рассказываем о том, что раздражало, чем о том, что незаметно отняло по несколько минут. Поэтому вопрос «Вам мешает эта процедура?» часто даёт меньше, чем спокойное: «Покажите, как вы в последний раз её выполняли».

Важно только смотреть не сверху вниз, как проверяющий, а рядом — как исследователь. Цель не в том, чтобы обнаружить, кто работает неправильно. Цель — понять, какую работу человеку приходится выполнять, чтобы система вообще дала нужный результат.

Что увидела Марина

В центре работали несколько специалистов и администраторов. Внутренняя программа помогала вести расписание и записи о встречах. Региональный портал требовал отчитываться об оказанных услугах в своих категориях. Системы не обменивались данными: сведения переносили вручную.

В первый день Марина попросила разрешения посидеть рядом с коллегой и записать последовательность действий. Не подсказывала, не торопила и не предлагала улучшений. Просто наблюдала.

За смену коллега перенесла двадцать шесть записей. Несколько раз сверилась с личной таблицей, дважды уточнила у специалиста, какой код выбрать, один раз вернулась к уже отправленной записи. Когда Марина спросила, сколько обычно занимает перенос, коллега ответила: «Да минут де-

сать». По наблюдениям, только этот фрагмент работы занял почти вдвое больше. А ещё были вопросы, повторная проверка и отвлечение на другие задачи.

На следующий день Марина посмотрела, как специалисты вносят информацию во внутреннюю программу. Здесь обнаружилась деталь, которой не было видно у администратора: в заметках встречи использовались слова, привычные команде, а в портале требовались формальные категории. Иногда специалист не мог заранее знать, какой код подойдёт. Не потому, что он невнимателен, а потому, что описание ситуации и формулировки отчётности не совпадали.

Затем Марина поговорила с руководителем и выяснила ещё кое-что. Когда в отчётах появлялись расхождения, их исправляли разные люди. Чёткой договорённости, кто отвечает за спорные случаи, не было. Личная таблица коллеги помогала, но правила в ней отражали опыт одного человека и постепенно устаревали.

В начале казалось, что проблема — это копирование данных из одной системы в другую. После нескольких наблюдений стало яснее: ручной перенос действительно создавал лишнюю работу, но самые трудные задержки возникали, когда сотрудникам нужно было решить, как именно представить конкретную встречу в разных системах. Они не просто переносили сведения. Они на ходу согласовывали значения, искали правила и брали на себя риск ошибки.

Так наблюдение изменило вопрос. Не «Как перестать ко-

пировать строки?», а «Почему человеку приходится угадывать, как правильно сопоставить запись с требованиями портала?».

Разница принципиальна. Первый вопрос уже подталкивает к решению — например, к автоматизации. Второй помогает сначала выяснить, где именно теряется время, кто принимает решение и что случается, если оно оказывается неверным.

Различайте проблему, возможность и нишу

Эти слова часто смешивают, хотя они отвечают на разные вопросы.

Проблема — то, что мешает конкретным людям получить нужный результат. В случае центра это не обязательно «старый портал» или «плохая программа». Проблемой может быть то, что сотрудник не знает, какой статус поставить, тратит время на проверку или рискует отправить неверные сведения.

Проблема должна быть описана через людей и последствия. «Процесс неудобный» — слишком общо. «Администратор в конце смены заново сверяет часть записей, потому что справочники двух систем различаются» — уже можно проверить.

Возможность — пространство, где положение можно улучшить. Возможностью может оказаться не только создание нового инструмента. Иногда достаточно согласовать правила, назначить ответственного за исключения, изменить

порядок ввода или дать сотрудникам доступ к актуальному справочнику. Возможность появляется, когда обнаружена важная проблема и есть основания полагать, что на неё можно повлиять.

Ниша — конкретная потребность определённой группы, на которую существующие решения не отвечают достаточно хорошо. Например, небольшим центрам, которые обязаны вести внутренний учёт и сдавать отчётность в отдельный региональный портал, может быть трудно найти подходящее решение: крупные системы рассчитаны на большие учреждения, а изменить обязательный портал сам центр не может. Это пока лишь гипотеза о нише, а не готовый вывод. Её нужно проверить: действительно ли таких центров много, похожи ли их процессы и пытались ли они решить задачу другими способами.

Не всякая проблема становится хорошей возможностью. Она может возникать слишком редко, обходиться дешевле, чем её устранение, или быть важной для людей, которым невозможно помочь выбранным способом. И не всякая возможность образует нишу: иногда существующее решение уже хорошо справляется с задачей, просто о нём не знают.

Вопросы, которые возвращают к реальности

Чтобы не перепрыгнуть от раздражающего симптома к первой пришедшей в голову идее, удерживайте внимание на четырёх вопросах:

1. Кто испытывает трудность? Не «пользователи во-

обще», а конкретная роль, команда или группа людей. Кто делает работу, кто принимает решение, кто получает последствия?

2. Как часто это случается? Каждый день, раз в месяц, только в особых случаях? Сколько людей сталкиваются с этим и в какой доле случаев?

3. Что они делают сейчас? Откладывают, перепроверяют, ведут таблицу, обращаются к коллеге, обходят правило? Как выглядит реальный обходной путь?

4. Чем обходится бездействие? Потраченным временем, повторной работой, задержкой услуги, ошибкой, риском, раздражением, потерей доверия?

Последний вопрос шире, чем «сколько денег мы теряем». В некоторых учреждениях прямой денежный ущерб трудно подсчитать, но можно увидеть задержки, сорванные сроки, ошибки в документах или время, которое специалист не потратил на основную работу. Нематериальные последствия тоже важны — при условии, что они названы конкретно, а не прикрыты громкими словами вроде «падает эффективность».

Марина подсчитала: если четыре сотрудника тратят в среднем пятнадцать минут в день на перенос и сверку, это пять часов в неделю. За сорок шесть рабочих недель набирается около 230 часов — почти двадцать девять восьмичасовых рабочих дней. Это полезная оценка масштаба, но не обещание, что все эти часы удастся «вернуть» каким-то ре-

шением. Время на проверку может быть необходимо; сложные случаи останутся; новые правила тоже потребуют внимания. Подсчёт нужен не для рекламной цифры, а чтобы понять цену нынешнего положения.

Дневник трения: неделя внимательного наблюдения

Чтобы уловить привычные затруднения, заведите на одну рабочую неделю «дневник трения». Не ждите крупной аварии. Записывайте короткие заминки, вопросы, повторные действия и обходные пути сразу после того, как заметили их. Память быстро сгладит мелочи, а в них часто и скрывается закономерность.

Для каждой записи укажите:

- **Когда и где** возникло затруднение.
- **Кто** выполнял задачу и кто ещё был вовлечён.
- **Что человек пытался сделать** — желаемый результат, а не только название операции.
- **Что произошло фактически:** задержка, ошибка, поиск сведений, повторный ввод.
- **Как справились:** личная таблица, звонок коллеге, ручная проверка, отложенное решение.
- **Сколько это заняло** и какие последствия вызвало.
- **Насколько вы уверены в записи:** увидели сами, слышали рассказ или сделали предположение.

Разделяйте наблюдение и объяснение. «Сотрудница открыла личную таблицу три раза» — наблюдение. «Портал

невозможно использовать» — вывод, который ещё предстоит проверить.

К концу недели сгруппируйте записи по повторяющимся ситуациям. Спросите себя: одни и те же люди сталкиваются с одним и тем же барьером? Повторяется одна и та же причина или внешне похожие случаи устроены по-разному? Кто-то уже нашёл удобный способ справляться? Если да, что именно он решает, а чего не решает?

Сам дневник не доказывает, что проблема массовая. Это не исследование всей отрасли и не статистическое доказательство. Он помогает увидеть, что именно стоит проверять дальше.

Разговаривайте о последнем случае, а не о воображаемом будущем

После наблюдения поговорите с людьми, которые выполняют работу, и с теми, кого она затрагивает. Начните с конкретного эпизода:

- «Вспомните последний раз, когда пришлось переносить запись. Что вы делали сначала?»
- «На каком шаге пришлось остановиться или перепроверить?»
- «Что вы сделали, чтобы продолжить?»
- «Кого пришлось спросить?»
- «Что случилось бы, если бы вы не проверили?»
- «Когда этот процесс проходит без затруднений? Чем такой случай отличается?»

- «Кому эта проблема почти не мешает — и почему?»

Последний вопрос особенно важен. Он не даёт превратить опыт одной группы в универсальное правило. Возможно, специалисты страдают от неясных категорий, администраторы — от повторного ввода, а руководителю важнее своевременный отчёт. Возможно, новая процедура облегчит работу администрации, но добавит шаг тем, кто общается с семьями. У решения всегда есть люди, которым оно помогает, и люди, для которых оно создаёт новую нагрузку.

Не спрашивайте слишком рано: «Пользовались бы вы приложением?» Вежливый человек может ответить «конечно», не представляя ни цены, ни последствий, ни того, как изменится его день. Гораздо надёжнее узнать, что он уже делает, сколько усилий вкладывает и чем рискует, если оставит всё как есть. Прошное поведение не гарантирует будущего, но оно лучше показывает реальные ограничения, чем фантазия о будущем продукте.

Ловушки первопроходца

Самая громкая жалоба кажется самой важной. Но один человек может говорить много и выразительно, а проблема при этом встречается редко. Тихая группа может сталкиваться с ней ежедневно и просто считать её неизбежной. Слушайте интенсивность жалобы, но отдельно проверяйте частоту и число затронутых людей.

Вы ищете подтверждение своей задумке. Если вы уже решили, что нужен новый сервис, каждый ручной шаг

будет казаться аргументом за него. Задавайте вопросы, которые могут опровергнуть гипотезу: «Что здесь работает хорошо?», «Какие случаи не требуют переноса?», «Кому такой инструмент не поможет?» Первопроходцу нужна не коллекция подтверждений, а более точная картина.

Вы принимаете обходной путь за готовое решение. Личная таблица показывает, что человеку нужно справляться с задачей, но не обязательно, что именно таблица отвечает его потребности. Она может быть удобной, а может быть единственным доступным костылём. Разберитесь, что в ней ценно: быстрый поиск, понятные правила или возможность договориться с коллегой.

Вы замечаете только прямого пользователя. Изменение процесса может повлиять на руководителя, специалистов, клиентов и тех, кто отвечает за качество или безопасность данных. Не всем потребуется пользоваться новым способом, но чьи-то интересы всё равно могут измениться. В центре важно было спросить не только администратора, который переносит записи, но и специалиста, создающего исходные сведения, и руководителя, отвечающего за отчётность.

Вы называете причину раньше, чем её установили. Сотрудник говорит: «Портал неудобный», — и это ценное описание переживания, но не готовый диагноз. Причиной может оказаться несовпадение категорий, отсутствие общего идентификатора, неясная ответственность или запоздалое

обучение. Иногда сразу несколько причин складываются в один сбой.

От наблюдения к проверяемому вопросу

Когда вы собрали несколько конкретных случаев, попробуйте сформулировать проблему коротко:

«Когда..., людям трудно..., потому что..., сейчас они...»

Для истории Марины формулировка могла бы звучать так:

«Когда сотрудники центра в конце смены переносят сведения о встречах из внутренней системы в региональный портал, им трудно уверенно выбрать подходящую категорию и статус, потому что справочники и правила двух систем не совпадают, а ответственность за спорные случаи не определена; сейчас они сверяются с личной таблицей, спрашивают коллег и перепроверяют записи».

Это не описание продукта. Здесь нет ни приложения, ни обещания автоматизации. Зато видны люди, ситуация, затруднение, предполагаемая причина и нынешний способ справляться.

Теперь формулировку можно проверять. Например: «Как часто расхождения между категориями вынуждают сотрудников обращаться за помощью, и какие именно случаи вызывают больше всего повторной работы?» Или: «Уменьшится ли число ошибок, если сотрудники получат согласован-

ные правила, и кто должен поддерживать их актуальность?»

Такие вопросы допускают разные ответы. Возможно, проблеме решит ясная инструкция. Возможно, понадобится изменить распределение ответственности. Возможно, окажется полезна техническая интеграция — но только после того, как станет понятно, какие данные и правила она должна передавать. Проверяемый вопрос не тормозит движение. Он не позволяет потратить силы на быстрый ответ, который не соответствует настоящей трудности.

В конце недели Марина всё ещё не знала, какое решение нужно центру. Зато она уже не называла ручной перенос «обычной мелочью». Она увидела, кто выполняет незаметную дополнительную работу, где люди теряют время и почему привычная процедура иногда становится рискованной. Это знание не было готовым проектом. Оно было точкой, от которой можно начать выбирать направление.

Новое начинается не там, где у нас появляется самый красивый ответ. Оно начинается там, где мы достаточно внимательно смотрим, чтобы задать правильный вопрос. Сначала нужно увидеть трение — и понять, для кого оно действительно имеет значение. А затем набраться смелости проверить, не приняли ли мы за неизбежный закон всего лишь привычное правило.

Выйти за пределы привычного: как ставить под сомнение правила и устоявшиеся взгляды

В понедельник утром Марина предложила изменить порядок возврата денег покупателям. Сейчас каждый возврат, даже на небольшую сумму, должен был пройти через два согласования. Клиент присылал фотографию сломанной вещи, оператор заводил заявку, руководитель проверял её, бухгалтерия подтверждала платёж. Иногда деньги возвращались через три дня. Иногда — через неделю.

— Давайте разрешим операторам сразу возвращать деньги за очевидный брак, если сумма меньше тридцати евро, — сказала Марина. — С ограничением и ежедневной проверкой.

В переговорной стало тихо. Потом руководитель финансов поднял глаза от блокнота:

— У нас так не принято. Возвраты должны проходить согласование.

Фраза прозвучала не как довод, а как дверь, которую давно заперли и перестали замечать. Марина спросила, почему именно два согласования. Руководитель вспомнил, что так было ещё до перехода на новую платёжную систему. Другие участники пожали плечами. В инструкции стояла дата утвер-

ждения — почти десять лет назад. Причина не указывалась.

Это не означало, что правило было бессмысленным. Оно означало, что его смысл перестали проговаривать.

Марина не стала объявлять процедуру устаревшей и требовать немедленно её отменить. Вместе с финансовой командой она начала расследование. Выяснилось, что правило появилось после случая, когда несколько возвратов провели без достаточного подтверждения. Тогда компания принимала наличные, заявки записывали вручную, а доступ к платежам имели десятки сотрудников. Два согласования помогали заметить ошибку или злоупотребление.

Но за прошедшие годы изменилось почти всё. Платежи стали цифровыми, заявки автоматически связывались с заказами, система отмечала необычные операции. А ручное согласование, придуманное для защиты от риска, задерживало и очевидные, и сомнительные возвраты одинаково.

Правило помогало компании контролировать деньги. Теперь оно ещё и заставляло покупателей ждать, а сотрудников — тратить время на предсказуемые случаи. Чтобы понять, стоит ли его менять, требовалось ответить на два разных вопроса: какую опасность правило предотвращает и не возник ли более подходящий способ её предотвратить?

Именно с этого начинается выход за пределы привычного: не с нарушения, а с внимательного вопроса о том, почему мы делаем именно так.

Правило — это память, но не вечная истина

В организациях правила похожи на дорожные знаки, оставленные людьми, которые уже не помнят, где была опасная яма. Иногда яма никуда не делась. Иногда дорогу отремонтировали. А иногда знак стоит на месте, где теперь проходит другой маршрут.

Процедура может хранить важное знание: о безопасности, об ошибке, которая дорого обошлась, о людях, чьи интересы легко не заметить. Но со временем условие, при котором она была полезна, может измениться. Технология, масштаб работы, состав клиентов, законодательство, доступные ресурсы — всё это меняется быстрее, чем инструкции.

При этом правила продолжают жить. Они облегчают координацию: не нужно каждый раз заново решать, кто принимает решение и что делать в типичной ситуации. Они снижают нагрузку на память и помогают новичкам действовать без многолетнего опыта. Поэтому подозрение к любому порядку не делает человека первопроходцем. Иногда привычный путь действительно безопаснее, справедливее и проще.

Но ум человека склонен принимать знакомый вариант за вариант по умолчанию. Психологи называют одним из проявлений этой склонности смещение к статус-кво: мы нередко предпочитаем существующее положение не потому, что тщательно сравнили его с альтернативами, а потому, что оно уже существует. В организации этот эффект усиливается: процедуру можно переслать по почте, а причину, по которой её когда-то ввели, — забыть.

Вот почему фраза «у нас так принято» полезна не как доказательство, а как сигнал: здесь может скрываться допущение, которое давно не проверяли.

Карта допущений

Вместо того чтобы спорить с правилом целиком, разложите его на вопросы. Не «хорошее оно или плохое?», а «что оно должно защищать, что изменилось и можно ли сохранить его функцию иначе?».

Правило

Предполагаемая причина

Кому служит

Что изменилось

Безопасная проверка

Каждый возврат требует двух согласований

Защита от ошибочных или мошеннических выплат

Компании, финансовой команде; также покупателям, если проверка предотвращает злоупотребления

Платежи и заказы теперь связаны автоматически, часть рисков выявляет система

Сначала в «теневом режиме» отметить заявки, которые можно было бы одобрить сразу, но ничего не менять в выплатах

Новую услугу нельзя запускать онлайн

Клиенты не справятся без личного объяснения

Клиентам, если услуга сложна; сотрудникам, которым важна точность

Появились понятные инструкции и возможность обратиться за помощью

Проверить понятность макета на небольшой группе пользователей до полноценного запуска

Сотрудникам нельзя менять сценарий разговора

Единый текст уменьшает ошибки и обеспечивает корректность

Клиентам, сотрудникам и компании

Появились новые ситуации, которых нет в сценарии; обратная связь накапливается, но текст не обновляется

Разрешить ограниченные формулировки в одной команде, сохранив обязательные предупреждения и проверку качества

«По регламенту» нельзя сделать исключение

Требование закона, безопасности или внутреннего контроля

Может защищать людей и общественные интересы, а не только организацию

Неизвестно, относится ли запрет к закону, политике компании или привычной трактовке

Найти конкретный пункт, уточнить у ответственного спе-

циалиста и запросить официальный безопасный путь

Столбец «кому служит» важен не потому, что у каждого правила обязательно есть тайный выгодоприобретатель. Он помогает увидеть последствия шире. Например, требование согласования может защищать бюджет, но одновременно перекладывать неудобство на покупателей. Запрет на изменение сценария может помогать новичкам и мешать опытным сотрудникам замечать новые потребности.

Четыре вопроса, которые превращают спор в исследование

«Это невозможно». Спросите: «Невозможно при каких условиях?» Возможно ли выполнить задачу, если изменить срок, масштаб, инструмент или порядок? Что уже пробовали и чем именно закончились попытки? Такая формулировка не обещает, что задача осуществима. Она уточняет границы утверждения. «Мы не можем сделать это за день» — не то же самое, что «мы не можем сделать это вообще».

«Пользователям это не нужно». Спросите: «Какие именно пользователи, в какой ситуации и на каких данных основан вывод?» Люди часто приспособливаются к неудобствам, обходят их или просто перестают жаловаться. Отсутствие просьб не всегда означает отсутствие потребности. Можно изучить обращения, наблюдать за реальным поведением, поговорить не только с самыми активными клиентами, но и с теми, кто ушёл или не смог воспользоваться услугой.

«Так нельзя по регламенту». Спросите: «Какой именно пункт запрещает это делать и какой риск он предотвращает?» Нужно различать закон, обязательные требования безопасности, внутреннюю политику и давно укоренившуюся трактовку. Если требование связано с законом или защитой людей, нельзя подменять проверку самовольным экспериментом. Но можно выяснить, существует ли утверждённый путь для исключений, пилотирования или пересмотра самой политики.

«Мы всегда делали именно так». Спросите: «Когда это решение приняли, что тогда было верно и что изменилось?» Вопрос звучит уважительно к опыту и одновременно не превращает возраст правила в доказательство его необходимости.

Как проверить альтернативу, не ставя всё на кон

Вернёмся к Марине. Команда не стала сразу отменять согласования. Сначала она посмотрела на старые заявки: сколько возвратов были очевидными, сколько требовали разбирательства и какие ошибки действительно обнаруживали два согласования. Затем провела проверку в теневом режиме: операторы отмечали заявки, которые, по их мнению, можно было бы обработать сразу, но действующая процедура продолжала работать как прежде.

Такой тест проверяет решение без немедленного изменения для клиента. Он помогает увидеть расхождения между оценками операторов и руководителей, проверить каче-

ство данных и обнаружить случаи, которые не укладываются в простое правило. Это не безупречное доказательство: наблюдение может не выявить редкий, но серьёзный риск. Однако оно даёт больше сведений, чем спор о том, «как правильно».

Если предварительная проверка выглядит убедительно, можно перейти к ограниченному пилоту. Например, выделить одну команду, установить небольшой предел суммы, требовать подтверждение брака и автоматически записывать каждое решение. Заранее определить, что станет причиной остановки эксперимента: необычный рост потерь, жалоба на несправедливое обращение, ошибка в подтверждении заказа. Назначить человека, который следит за результатами, и срок, после которого команда принимает решение: продолжать, изменить условия или вернуться к прежнему порядку.

Полезный тест отвечает не только на вопрос «стало ли быстрее?». Он проверяет несколько сторон результата: сократилось ли время ожидания, выросло ли число ошибочных выплат, одинаково ли работает правило для разных групп клиентов, не увеличилась ли нагрузка на сотрудников. Иначе можно улучшить один показатель, просто переложив проблему на кого-то другого.

У безопасного эксперимента есть четыре опоры:

- 1. Ограниченный масштаб.** Изменение затрагивает небольшую часть процесса, а не сразу всю систему.
- 2. Защитные условия.** Указаны границы, исключения и

ситуации, в которых действует прежний порядок.

3. Наблюдаемые признаки. Заранее решено, что считать улучшением, а что — предупреждением или поводом остановиться.

4. Возможность пересмотра. Если результат плохой, команда может отменить изменение или скорректировать его без несоразмерного ущерба.

Чем серьёзнее возможные последствия, тем осторожнее должна быть проверка. Нельзя устраивать пробный запуск, если он подвергает людей опасности, нарушает закон, раскрывает личные данные или лишает кого-либо необходимой помощи. В таких случаях альтернативу можно изучать на моделях, в учебном сценарии, на обезличенных данных или с помощью экспертной оценки. «Начать с малого» — не разрешение рисковать чужой безопасностью.

Где проходит граница между смелостью и упрямством

Критическое мышление не равно бунту ради бунта. Бунтарь ищет повод нарушить правило. Исследователь выясняет, какую задачу правило решает, и ищет способ решить её лучше.

В этом различии есть уважение — не покорность, а уважение к людям и опыту, из которых вырос порядок. Если процедура защищает клиента от ошибки, её нельзя просто выкинуть, потому что она раздражает сотрудников. Но и неудобство клиентов нельзя считать несущественным лишь пото-

му, что оно не отражено в инструкции.

Первопроходец держит рядом два вопроса: «Что мы можем улучшить?» и «Кому станет хуже, если мы ошибёмся?» Он не обязан заранее знать ответ. Его задача — организовать честную проверку, прислушаться к тем, кого затронет изменение, и не путать уверенность с доказательством.

Попробуйте сделать это на одном небольшом допущении из своей работы или повседневной жизни. Запишите его обычными словами: «Мы считаем, что...» Затем ответьте письменно на четыре вопроса:

1. На чём основано это убеждение? Вспомните конкретные данные, случай или источник. Отделите их от предположений.

2. Что изменилось с тех пор, как оно возникло? Подумайте о технологиях, людях, масштабе, обстоятельствах и новых знаниях.

3. Кому оно помогает, а на кого перекладывает издержки? Включите тех, кто обычно не участвует в принятии решений.

4. Как проверить альтернативу с минимальным риском? Выберите наблюдение, симуляцию, обратимый прототип, теневой режим или ограниченный пилот.

Добавьте к плану условие остановки: какой сигнал покажет, что эксперимент опасен или не приносит пользы? Так вы проверите не только новую идею, но и собственную готовность заметить неудобные результаты.

Новый путь начинается не с презрения к старым правилам. Он начинается в тот момент, когда кто-то перестаёт принимать их за природный закон и решается выяснить, что за ними стоит. Одни правила после такой проверки окажутся необходимыми. Другие — нужными лишь при прежних условиях. Третьи можно будет заменить способом, который сохраняет защиту, но лучше отвечает сегодняшней реальности.

Чтобы открыть дорогу, недостаточно отодвинуть старый знак. Нужно понять, от какой опасности он предупреждал, проверить, существует ли она по-прежнему, и выбрать движение, за которое не придётся расплачиваться чужой безопасностью. Но даже хорошая проверка не устраняет всех сомнений: она лишь даёт более надёжную опору для следующего шага. А дальше первопроходцу предстоит учиться действовать, когда полной карты всё равно нет.

Идти без карты: как принимать решения в условиях неопределённости

В 19:42 в районной библиотеке пахло мокрыми пальто и остывшим кофе. На столе лежали две распечатки, смета и лист с заголовком «Решение до пятницы». Нина, руководительница небольшого проекта, снова перечитала результаты опроса: четырнадцать человек хотели бы приходить в библиотеку вечером поработать в тишине, ещё девять — получать помощь с резюме и онлайн-формами.

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.