ВЫ МОЖЕТЕ СТАТЬ КЕМ УГОДНО

ПСИХОЛОГИЯ, МОТИВАЦИЯ, КАРЬЕРА, УСПЕХ И БИЗНЕС — КАК ИМИ УПРАВЛЯТЬ

АЛЕКСЕЙ ОЛИН ЭКОНОМИСТ · УПРАВЛЕНЕЦ · ИНВЕСТОР · ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

феноменология успеха

проверяемые факты, судебные решения, стандарты

Москва — 2026

Алексей Олин

Вы можете стать кем угодно! *почти

https://litres.ru/74702898
SelfPub; 2026

Аннотация

«Вы можете стать кем угодно *почти» — это не очередная мотивационная книга с пустыми обещаниями. Это разбор механик успеха, карьеры и бизнеса через призму психологии и мотивации: почему одни люди взлетают, а другие застревают на старте, и как этим управлять.

Автор показывает, как работает внутренняя мотивация, какие убеждения и паттерны поведения ведут к росту, а какие — к самосаботажу. На примерах карьерных траекторий, бизнес-решений и личных историй раскрываются принципы, которые можно применять уже завтра: от постановки целей до управления своим состоянием в условиях неопределённости.

Книга для тех, кто хочет понять, как устроена «машина успеха» изнутри, и получить инструменты, чтобы стать тем, кем хочет — почти без ограничений.

Алексей Олин
Вы можете стать кем угодно! *почти

IVENTURER RESEARCH · ПСИХОЛОГИЯ УСПЕХА

Вы можете стать кем угодно — почти

Психология, мотивация, карьера, успех, бизнес — почему это работает и как этим управлять

Алексей Олин
управляющий партнёр iVenturer Foundation

Полное издание · 2026 · iventurer.ru

Оглавление

Введение
Почему «почти» — это честное слово
Как читать эту книгу
Карта, а не маршрут
Как эта книга устроена
Часть I. Психология: как устроена внутренняя машина
1. Локус контроля: кто держит руль
2. Самоэффективность: вера, которая работает как мыш-

ца

3. Установка на рост: как думать об ошибках
4. Когнитивные искажения: мозг как плохой советник
5. Эмоциональная регуляция: управление состоянием
6. Идентичность: кто вы, когда никто не смотрит
7. Убеждения и модели реальности
Часть II. Мотивация: от «надо» к «хочу» и обратно
8. Внутренняя мотивация: теория самодетерминации
9. Цели: OKR, SMART и то, что между ними
10. Привычки: среда сильнее воли
11. Прокрастинация и самосаботаж
12. Энергия и восстановление: биологическая основа мотивации
13. Смысл и цель: зачем всё это
Часть III. Карьера: траектории, навыки, переходы
14. Карьерные траектории: не только вверх
15. Навыки: миф 10 000 часов и реальность мастерства
16. Мета-навыки: учиться учиться
17. Нетворкинг и репутация: связи как актив
18. Переходы и кризисы: когда всё рушится
19. Переговоры и самопрезентация
20. Удалённая работа и цифровая экономика
Часть IV. Успех: что это, откуда берётся и что стоит
21. Определение успеха: чьё это слово
22. Случайность и мастерство: Талеб и выживание
23. Устойчивость: как не сломаться

24. Цена успеха: что вы готовы потерять
25. Сравнение и зависть: ловушки социального зеркала
26. Деньги и счастье: что говорит наука
27. Время и приоритеты: главный ресурс
Часть V. Бизнес: от идеи до системы
28. От идеи к продукту: проверка реальностью
29. Рынок и клиент: говорить с реальностью
30. Команда и лидерство: масштабирование через людей
31. Масштабирование и ошибки: рост как управление хаосом
32. Финансы и unit-экономика: язык бизнеса
33. Продажи и маркетинг: как доносят ценность
34. Ошибки как актив: как учиться быстрее
35. Стратегия и конкуренция
36. Операционная система компании
Часть VI. Дополнительные главы
Главы 37–80: HR, операции, право, терапия, философия, сообщество,
креативность, данные, переговоры о зарплате, FAQ, 100 принципов, практики и размышления
Заключение
Карта, а не маршрут
Финальные вопросы
Письмо читателю
Приложения
A. 30-дневный протокол изменений

B. Чек-листы и шаблоны
C. Рекомендуемая литература
D. Глоссарий
E. Кейсы и истории

Введение

Почему «почти» — это честное слово

Слово «почти» в названии — не маркетинговая уловка и не оговорка. Это граница, без которой любая книга о успехе превращается в ложь. Вы можете стать кем угодно — почти. «Почти» означает: не всё зависит от вас, но больше, чем вы думаете. Не всё поддаётся управлению, но управляемого достаточно, чтобы изменить траекторию.

Мы живём в эпоху, где обещания «стань кем угодно» звучат с каждой обложки. Инфобизнес продаёт мечту как продукт: «5 шагов к миллиону», «утренняя рутина миллиардеров», «секрет мышления богатых». За этими обещаниями прячется ловушка: если вы не добились результата, значит, вы плохо старались. Это не просто неправда — это вредная неправда, потому что она превращает структурные проблемы (рынок, здоровье, происхождение, случайность) в личную вину.

Эта книга предлагает другой подход. Она не обещает, что вы станете миллиардером, если встанете в пять утра. Она о том, как устроены психология, мотивация, карьера, успех и бизнес изнутри — и как этим управлять, не ломая себя и не

игнорируя реальность.

Ключевая идея книги: успех — не черта характера и не подарок судьбы, а **система взаимодействия** между тем, что внутри вас (убеждения, навыки, состояние) и тем, что снаружи (рынок, люди, случайность). Управлять можно и тем, и другим — в разной степени. Чем лучше вы понимаете систему, тем больше «почти» превращается в «да».

История, с которой всё началось

Автор этой книги не родился успешным. Он начинал с нуля — как и большинство людей, которые читают подобные книги. Первая работа — скучная, первая зарплата — маленькая, первые неудачи — болезненные. Но был один момент, который изменил всё: понимание того, что **успех — это не магия, а система**.

В 2015 году автор запустил первый бизнес. Он провалился через 8 месяцев. Причина: продукт, который никому не был нужен, и команда, собранная по принципу «кто согласился». Это был болезненный, но ценный урок. Второй бизнес — в 2018 году — выжил, потому что автор применил принципы, описанные в этой книге: проверил гипотезу, поговорил с клиентами, собрал команду по ценностям.

Эта книга — результат 10 лет ошибок, обучения и наблюдений. В ней нет теорий из воздуха — только то, что проверено на практике и подтверждено исследованиями.

Как читать эту книгу

Книга построена как путь от внутреннего к внешнему:

сначала психология, затем мотивация, карьера, успех и, наконец, бизнес. Это не случайный порядок. Внутреннее определяет, как вы воспринимаете внешнее; внешнее проверяет, насколько внутреннее устойчиво.

Три способа читать:

1. Последовательно — если вы в начале пути или хотите системный взгляд.

2. По частям — если у вас конкретная проблема (например, только карьера или только бизнес).

3. Как справочник — если вы ищете конкретный инструмент или исследование.

В конце каждой главы есть **практика** — упражнение, которое можно выполнить за 10–30 минут. Не пропускайте их: чтение без действия создаёт иллюзию прогресса. Исследования показывают, что пассивное потребление информации (чтение, просмотр) создаёт «эффект Даннинга-Крюгера в обучении»: вы чувствуете, что поняли, но не можете применить.

Правило книги: после каждой главы сделайте хотя бы одно действие. Если не сделали — вернитесь и перечитайте.

Как эта книга устроена

Каждая глава следует структуре:

1. Проблема: что не работает и почему.

2. Наука: что говорят исследования.

3. Примеры: реальные кейсы из бизнеса, карьеры, жизни.

4. Практика: что делать завтра утром.

5. Ловушки: частые ошибки и как их избежать.

Эта структура повторяется, чтобы вы могли быстро находить нужное и применять.

Карта, а не маршрут

Представьте, что вы планируете путешествие. Маршрут говорит: «В понедельник — музей, во вторник — гора». Карта говорит: «Вот рельеф, вот реки, вот города — выбирайте сами». Эта книга — карта.

Почему карта лучше маршрута? Потому что ваша ситуация уникальна: ваш возраст, здоровье, образование, рынок, страна, семья, психотип. Универсальный маршрут не существует. Но универсальные принципы — существуют, и именно они составляют эту книгу.

Что вы получите:

Понимание того, как устроены психика и мотивация (чтобы не бороться с собой впустую).

Инструменты для карьеры и переходов (чтобы не застревать).

Честное определение успеха (чтобы не гнаться за чужим).

Основы бизнеса как системы (чтобы не путать идею с компанией).

Практики, которые можно применить завтра утром.

Что вы не получите:

Гарантий.

Универсальных рецептов.

Мотивационной пустоты.

Часть I. Психология: как устроена внутренняя машина

Глава 1. Локус контроля: кто держит руль

1.1. Открытие Роттера

В 1954 году психолог Джулиан Роттер предложил концепцию **локуса контроля** (locus of control) — убеждения человека о том, от чего зависит результат его действий. Роттер заметил, что люди по-разному интерпретируют одинаковые события: один говорит «я провалил экзамен, потому что плохо готовился» (внутренний локус), другой — «экзамен был несправедливым» (внешний локус).

Роттер разработал шкалу (Internal-External Locus of Control Scale), которая стала одним из самых используемых инструментов в психологии. С тех пор проведены сотни исследований, и картина стала яснее.

1.2. Что показывают исследования

Люди с **внутренним локусом контроля**:

Имеют более высокий доход и карьерный рост (Judge & Bono, 2001).

Лучше справляются со стрессом и меньше подвержены депрессии (Cheng et al., 2013).

Чаще занимаются профилактикой здоровья и имеют лучшие медицинские показатели.

В бизнесе чаще становятся предпринимателями и реже за-

крывают компании в первый год.

Люди с **внешним локусом контроля**:

Чаще испытывают беспомощность (learned helplessness, Селигман).

Менее склонны к изменениям — зачем менять, если ничего не зависит от вас.

В кризисных ситуациях быстрее сдаются.

Но важно: **внутренний локус не означает «я контролирую всё»**. Это не мания величия. Это убеждение: «даже в сложной ситуации я ищу, что могу сделать». Разница принципиальная. Человек с внутренним локусом не отрицает обстоятельств — он ищет точку влияния внутри них.

1.3. Ловушка «всё зависит от меня»

Есть и обратная проблема: гиперинтернализация. Человек берёт на себя ответственность за вещи, которые от него не зависят — за чужие эмоции, за рынок, за случайность. Это приводит к выгоранию, тревоге и чувству вины.

Золотая середина: различать три круга (Стивен Кови):

1. Круг влияния — то, что вы можете изменить (ваши действия, слова, решения).

2. Круг беспокойства — то, что вас тревожит, но вы не контролируете (погода, экономика, чужое мнение).

3. Круг интересов — то, что вам интересно, но не критично.

Здоровый локус контроля фокусируется на круге влияния и не тратит энергию на круг беспокойства.

1.4. Как локус контроля меняется

Локус контроля — не врождённая черта, а **убеждение, которое можно сдвинуть**. Исследования показывают:

Травматический опыт (болезнь, потеря) может сдвинуть локус вовне.

Успешный опыт самостоятельного решения проблем сдвигает его внутрь.

Обучение (особенно с обратной связью) укрепляет внутренний локус.

1.5. Кейс: как локус контроля спас карьеру

Анна, 34 года, менеджер по продажам. После увольнения из-за сокращения штата Анна впала в депрессию: «Я ничего не могла сделать, это несправедливо». Внешний локус контроля парализовал её на 3 месяца.

Перелом наступил, когда она начала спрашивать: «Что я могу сделать прямо сейчас?» Ответ: обновить резюме, написать 5 писем в день, пройти курс по digital-маркетингу. Через 2 месяца она получила оффер в новой отрасли. Анна говорит: «Я не контролировала сокращение, но контролировала свою реакцию. Это изменило всё.»

Урок: даже в ситуации, где вы не контролируете событие, вы контролируете реакцию. Это и есть внутренний локус.

Практика 1.1: Аудит контроля

Возьмите лист бумаги. Напишите три колонки:

1. События этой недели, на которые я повлиял.

2. События, на которые не повлиял, но переживал.

3. События, которые я мог бы повлиять, но не попытался.

Сделайте это 4 недели подряд. Вы увидите паттерн: где вы отдаёте власть, а где — забираете.

Практика 1.2: Рефрейминг

Когда вы ловите мысль «от меня ничего не зависит», задайте вопрос: «Что в этой ситуации находится в моём круге влияния?» Даже если ответ — «только моя реакция», это уже точка опоры.

Практика 1.3: Упражнение «Три круга»

Нарисуйте три концентрических круга. В центр поместите то, что вы полностью контролируете (ваши слова, действия, решения). В средний — то, на что можете повлиять (отношения, команда, репутация). В внешний — то, что не контролируете (экономика, погода, чужое мнение). Фокусируйтесь на центре.

Глава 2. Самоэффективность: вера, которая работает как мышца

2.1. Теория Бандуры

В 1977 году Альберт Бандура опубликовал работу, которая изменила психологию: **self-efficacy theory**. Бандура показал, что вера человека в свою способность справиться с конкретной задачей (**самоэффективность**) предсказывает результат лучше, чем реальные навыки на старте.

Это не мотивационная пустота. Самоэффективность — не «я лучший», а «я справлюсь с этой задачей». Она специ-

фична: вы можете иметь высокую самоэффективность в программировании и низкую — в публичных выступлениях.

2.2. Почему вера работает

Механизм: высокая самоэффективность → больше усилий → большая настойчивость → лучшие результаты → подтверждение веры. Это **самоисполняющееся пророчество**, но с реальной основой: усилие действительно влияет на результат.

Низкая самоэффективность создаёт обратный цикл: «я не справлюсь» → минимальное усилие → неудача → подтверждение «я не справился».

2.3. Четыре источника самоэффективности

Бандура выделил четыре источника, в порядке силы влияния:

1. Опыт успеха (mastery experiences) — самый мощный. Каждый успех, особенно в сложных задачах, укрепляет веру. Но важно: успех должен быть **заслуженным**, а не случайным или лёгким — иначе он не работает.

2. Викарный опыт (vicarious experiences) — видеть, как справляются похожие люди. «Если он смог, значит, и я смогу» — но только если модель похожа на вас (по возрасту, полу, происхождению, уровню). Чужой успех суперзвезды может демотивировать.

3. Убеждение (verbal persuasion) — поддержка значимых других. Но пустые похвалы не работают; нужна **конкретная, обоснованная** обратная связь.

4. Физиологическое состояние (physiological states) — усталость, тревога, боль снижают самоэффективность. Здоровый сон, физическая активность, управление стрессом — это не «велнес», а инструмент веры в себя.

2.4. Самоэффективность в карьере и бизнесе

Исследования показывают:

Предприниматели с высокой самоэффективностью чаще запускают компании и реже закрывают их в первый год (Chen et al., 1998).

Сотрудники с высокой самоэффективностью чаще получают повышения и лучше адаптируются к изменениям.

В обучении самоэффективность предсказывает успеваемость лучше, чем IQ (Zimmerman, 2000).

Ловушка: самоэффективность без навыков — это самоуверенность. Вера должна подкрепляться реальными компетенциями. Иначе вы получаете эффект Даннинга-Крюгера: некомпетентный человек не замечает своей некомпетентности.

2.5. Как развивать самоэффективность

Стратегия 1: Маленькие победы. Разбивайте большие цели на задачи с высокой вероятностью успеха. Каждая победа — «кирпич» самоэффективности. Не начинайте с самой сложной задачи — начните с той, где вы можете выиграть.

Стратегия 2: Моделирование. Найдите человека, похожего на вас, который добился того, чего вы хотите. Изу-

чайте его путь. Не суперзвезд — обычных людей, которые сделали шаг.

Стратегия 3: Обратная связь. Просите конкретную обратную связь: «Что я сделал хорошо? Что улучшить?» Избегайте общих «молодец» — они не работают.

Стратегия 4: Управление состоянием. Сон, спорт, дыхание, питание — это не «здоровый образ жизни», это фундамент самоэффективности. Уставший мозг не верит в себя.

2.6. Кейс: от «я не могу» к «я справлюсь»

Дмитрий, 28 лет, junior-разработчик. Дмитрий боялся выступать на митапах — считал, что «не достаточно умный». Самоэффективность в публичных выступлениях была near zero.

Он начал с малого: 2-минутный доклад на внутреннем митапе команды (5 человек). Успех. Затем — 10 минут на локальном митапе. Успех. Затем — 30 минут на конференции. Через год Дмитрий стал регулярным спикером.

Урок: самоэффективность растёт через опыт успеха. Но успех должен быть заслуженным и постепенным. Нельзя перепрыгнуть с 0 до 100 — можно только шаг за шагом.

Практика 2.1: Карта самоэффективности

Напишите 5 областей жизни/работы. Оцените самоэффективность в каждой от 1 до 10. Для областей с низкой оценкой ответьте: «Что нужно, чтобы я поверил, что справлюсь?» — конкретный опыт, модель, обратная связь или отдых.

Практика 2.2: Дневник побед

Каждый вечер записывайте 3 вещи, которые вы сделали хорошо сегодня. Не глобальные — маленькие. «Написал письмо», «сделал зарядку», «помог коллеге». Через 2 недели вы увидите, что самоэффективность растёт.

Практика 2.3: «Правило 1%»

Каждый день улучшайте что-то на 1%. Не стремитесь к революции — стремитесь к эволюции. 1% в день = 37x за год (математика сложных процентов). Это работает для навыков, привычек, отношений.

Глава 3. Установка на рост: как думать об ошибках

3.1. Открытие Дуэк

В 2006 году Кэрол Дуэк опубликовала книгу «Mindset», которая стала классикой. Дуэк показала: люди делятся на две группы по **установкам (mindset)** — убеждениям о природе способностей.

Фиксированная установка (fixed mindset): способности даны раз и навсегда. Вы либо умны, либо нет. Ошибка = приговор. Критика = угроза. Чужой успех = угроза.

Развивающаяся установка (growth mindset): способности можно нарастить через усилия, обучение, практику. Ошибка = информация. Критика = возможность. Чужой успех = вдохновение.

3.2. Эксперименты

В классических экспериментах Дуэк:

Дети с фиксированной установкой после неудачи выбирали более лёгкие задачи (чтобы не выглядеть глупо).

Дети с развивающейся установкой выбирали более сложные задачи (чтобы научиться).

После похвалы за «ум» (фиксированная установка) дети отказывались от сложных задач; после похвалы за «усилие» (развивающаяся) — выбирали сложные.

В бизнесе: компании с культурой развивающейся установки (Microsoft при Сатье Наделле) показывают более высокую инновационность и адаптивность.

3.3. Установка на рост в карьере и бизнесе

В карьере:

Фиксированная установка: «я не математик, мне не дано». Результат — избегание задач, требующих математики.

Развивающаяся: «я пока не сильна в математике, но могу научиться». Результат — обучение, рост.

В бизнесе:

Фиксированная: «мы всегда делали так, и это работает». Результат — стагнация.

Развивающаяся: «давайте протестируем новый подход». Результат — инновации.

3.4. Критика и нюансы

Важно: развивающаяся установка — не «если я стараюсь, я достигну всего». Это не магия. Дуэк подчёркивает: усилие без стратегии и помощи не работает. «Не просто стараться — стараться умно».

Также: установки не бинарны. Один человек может иметь развивающуюся установку в одной области и фиксированную — в другой. И установки могут меняться со временем и контекстом.

3.5. Как развивать установку на рост

1. Переформулируйте «я не умею» → «я пока не умею». Слово «пока» меняет нейронную реакцию на ошибку.

2. Хвалите усилие, стратегию, прогресс — не талант и результат.

3. Анализируйте ошибки как данные, а не как приговор.

4. Ищите обратную связь — не избегайте её.

5. Окружайте себя людьми с развивающейся установкой.

3.6. Кейс: Microsoft и Сатья Наделла

Когда Сатья Наделла стал CEO Microsoft в 2014 году, компания стагнировала. Культура была фиксированной: «мы знаем, как делать Windows». Наделла ввёл культуру развивающейся установки: «учиться, а не знать».

Результат: Microsoft перешла от «Windows-first» к «cloud-first», стала одной из самых дорогих компаний в мире, и культура изменилась. Наделла говорит: «Не быть всезнайкой, а быть учащимся — это ключ.»

Урок: установка на рост — это не только личное качество, но и **организационная культура** . Лидер задаёт тон.

Практика 3.1: Аудит установок

Выберите 3 области (работа, отношения, здоровье). Для каждой ответьте:

Когда я ошибаюсь, что я думаю о себе?

Когда другой человек успешнее, что я чувствую?

Готов ли я попросить помощи?

Если ответы показывают фиксированную установку — это не приговор, а точка старта.

Практика 3.2: Журнал ошибок

Каждую неделю записывайте одну ошибку. Формат:

Что произошло.

Что я думал тогда.

Что я думаю теперь.

Что изменю в следующий раз.

Через месяц вы увидите, как меняется ваша реакция на ошибки.

Практика 3.3: Похвала за усилие

В течение недели хвалите себя и других за усилие и стратегию, а не за результат. Пример: не «ты умный», а «ты хорошо подготовился». Это сдвигает установку.

Глава 4. Когнитивные искажения: мозг как плохой советник

4.1. Мозг как машина экономии

Мозг потребляет 20% энергии тела, хотя составляет 2% массы. Чтобы экономить, он использует **эвристики** — упро-

щённые правила принятия решений. Эвристики полезны (быстры), но создают систематические ошибки — **когнитивные искажения**.

Даниэль Канеман и Амос Тверски (1970-е) показали, что люди систематически ошибаются в оценке вероятностей, рисков и ценности. Их работа привела к созданию поведенческой экономики (Канеман получил Нобелевскую премию в 2002).

4.2. Ключевые искажения

Подтверждение (confirmation bias). Мы ищем, замечаем и запоминаем информацию, которая подтверждает наши убеждения, и игнорируем противоречащую. В бизнесе: предприниматель «влюбляется» в идею и не видит сигналов рынка.

Выживший (survivorship bias). Мы видим только успешных (выживших) и недооцениваем случайность. «Стив Джобс бросил колледж и стал миллиардером» — но миллионы бросили колледж и не стали. Мы не видим их.

Якорение (anchoring). Первое число/мнение становится опорой. В переговорах: первое предложение задаёт рамку. В карьере: первая зарплата задаёт траекторию.

Иллюзия контроля. Мы переоцениваем своё влияние на случайные события. В бизнесе: «наш продукт лучше, поэтому мы победим» — игнорируя дистрибуцию, удачу, время.

Доступность (availability heuristic). Мы оцениваем ве-

роятность по тому, насколько легко вспомнить примеры. После новостей о катастрофах мы переоцениваем риск авиаперелётов.

Эффект Даннинга-Крюгера. Некомпетентные люди переоценивают свои способности; эксперты недооценивают. Пик уверенности — у новичков.

Самообслуживание (self-serving bias). Успех приписываем себе, неудачу — обстоятельствам.

4.3. Искажения в карьере и бизнесе

В **карьере**: подтверждение заставляет нас игнорировать сигналы, что профессия устаревает. Выживший — заставляет копировать путь успешных, не учитывая контекст. Якорение — заставляет соглашаться на первую оффер.

В **бизнесе**: иллюзия контроля — главная причина провалов стартапов. Основатели верят, что продукт победит сам по себе, игнорируя дистрибуцию и рынок.

4.4. Как бороться

Искажения нельзя «выключить» — они автоматические. Но можно **замедлить** принятие решений и использовать инструменты:

1. Премортем (Гэри Кляйн): представьте, что решение провалилось. Запишите причины. Это активирует критическое мышление.

2. Красная команда (red team): назначьте человека, который должен критиковать идею.

3. Дневник решений: записывайте, почему вы приняли

решение, и проверяйте позже. Это калибрует уверенность.

4. Базовые ставки (base rates): перед прогнозом посмотрите статистику: «сколько стартапов в этой нише выживают?»

5. Правило 10-10-10: как вы будете смотреть на это решение через 10 минут, 10 месяцев, 10 лет?

4.5. Кейс: как искажения убили стартап

Компания «FastDelivery», 2019. Основатели верили, что их приложение для доставки еды победит, потому что «оно лучше». Иллюзия контроля. Они игнорировали данные: CAC был в 3 раза выше LTV, churn — 40% в месяц. Подтверждение: они слушали только позитивные отзывы и игнорировали негативные.

Через 18 месяцев компания закрылась. Причина не в продукте — в искажениях, которые не дали увидеть реальность.

Урок: искажения не исчезают сами. Нужны инструменты (премортем, красная команда, дневник решений), чтобы их компенсировать.

Практика 4.1: Премортем

Перед важным решением (смена работы, запуск продукта, большой расход) напишите: «Представьте, что через год это провалилось. Напишите 5 причин.» Затем для каждой причины: «Что я могу сделать сейчас, чтобы это не произошло?»

Практика 4.2: Дневник решений

Заведите простой файл: дата, решение, причины, уверенность (1-10). Через 3 месяца проверьте: были ли вы правы?

Это калибрует вашу уверенность.

Практика 4.3: Красная команда

Назначьте одного человека (друга, коллегу), который должен критиковать ваши идеи. Дайте ему разрешение быть жёстким. Это компенсирует подтверждение и иллюзию контроля.

Глава 5. Эмоциональная регуляция: управление состоянием

5.1. Зачем регулировать эмоции

Эмоции — не помеха успеху, а **информация**. Но неконтролируемые эмоции (гнев, тревога, эйфория) ведут к плохим решениям. Успех без регуляции превращается в хаос.

Исследования показывают: **эмоциональный интеллект** (Гоулман, 1995) предсказывает лидерский потенциал сильнее, чем IQ. В бизнесе EQ коррелирует с продажами, удержанием клиентов и эффективностью команд.

5.2. Нейробиология эмоций

Упрощённая модель:

Миндалина (amygdala) — центр страха и угрозы. Реагирует за миллисекунды.

Префронтальная кора — центр логики, планирования, самоконтроля. Реагирует медленнее (секунды).

Когда миндалина активна, префронтальная кора «отключается» — мы реагируем импульсивно.

Регуляция эмоций = **включить префронтальную кору**

до того, как миндалина примет решение за вас.

5.3. Техники регуляции

1. Называние эмоции (affect labeling). Либерман (2007) показал: когда человек называет эмоцию («я злюсь», «я боюсь»), активность миндалины снижается. Просто назвать — уже регуляция.

2. Физиологический сброс. Дыхание 4-7-8 (вдох 4 сек, задержка 7, выдох 8) активирует парасимпатическую нервную систему. Холодная вода на лицо (рефлекс ныряния) замедляет сердцебиение. Это не «релаксация» — это биологический инструмент.

3. Отложенная реакция. Правило 24 часов для важных писем и решений. Большинство импульсивных решений выглядят иначе на следующий день.

4. Рефрейминг. Изменение интерпретации события: «меня критикуют» → «меня информируют о точке роста».

5. Физическая активность. 20 минут кардио снижают кортизол и повышают настроение (Blumenthal et al., 1999). Это не «велнес» — это нейрохимия.

5.4. Регуляция в бизнесе и карьере

В **переговорах**: эмоциональная регуляция = способность не реагировать на провокации. Переговорщик, который теряет контроль, проигрывает.

В **лидерстве**: лидер, который реагирует гневом, создаёт культуру страха. Лидер, который регулирует эмоции, создаёт психологическую безопасность.

В **карьере**: тревога перед собеседованием, гнев на коллегу, эйфория от оффера — всё это влияет на решения. Регуляция = способность выбирать реакцию.

5.5. Кейс: как регуляция спасла сделку

Михаил, основатель SaaS-стартапа. На переговорах с инвестором потенциальный партнёр (крупная корпорация) неожиданно снизил оценку компании в 2 раза. Михаил почувствовал гнев и желание «отомстить» — отказаться от сделки.

Он применил протокол «пауза»: остановился, назвал эмоцию («я злюсь»), сделал 3 вдоха, задал вопрос: «Что я хочу достичь?» Ответ: закрыть сделку на приемлемых условиях. Он не отказался, а предложил альтернативную структуру. Сделка закрылась через 2 недели.

Урок: регуляция эмоций — это не подавление, а **выбор реакции**. Гнев можно почувствовать, но не обязательно действовать из него.

Практика 5.1: Эмоциональный дневник

2 недели: событие → эмоция (назовите точно) → реакция → альтернативная реакция. Цель: увидеть паттерны — какие ситуации вызывают какие эмоции.

Практика 5.2: Протокол «пауза»

Перед важным решением/ответом:

1. Остановитесь на 10 секунд.

2. Назовите эмоцию.

3. Сделайте 3 глубоких выдоха.

4. Задайте вопрос: «Что я хочу достичь этой реакцией?»

5. Выберите действие.

Практика 5.3: «Если-то» планы (implementation intentions)

Голльвитцер (1999): «Если [ситуация], то я [действие]». Пример: «Если я чувствую гнев на совещании, то я делаю 3 вдоха и говорю: "Давайте вернёмся к этому через 5 минут"». Это автоматизирует регуляцию.

Глава 6. Идентичность: кто вы, когда никто не смотрит

6.1. Что такое идентичность

Идентичность — это не «кто я» (статичное), а «как я себя определяю» (динамичное). Идентичность формирует выборы: человек, который считает себя «предпринимателем», ведёт себя иначе, чем тот, кто считает себя «наёмным работником».

Джеймс Клир (2018) показал: устойчивые изменения происходят, когда вы меняете **идентичность**, а не просто поведение. «Я бегаю» → «я бегун». «Я пишу» → «я писатель».

6.2. Идентичность и успех

Исследования показывают:

Идентичность «я — человек, который заботится о здоровье» предсказывает устойчивость здоровых привычек лучше, чем цели (Oyserman, 2009).

Идентичность «я — предприниматель» связана с большей

готовностью к риску и обучением на ошибках.

Смена идентичности («я — неудачник» → «я — ученик») — ключевой фактор в терапии и коучинге.

6.3. Ловушки идентичности

Жёсткая идентичность: «я — аналитик, я не креативный». Это ограничивает возможности. Идентичность должна быть **гибкой** — описывать ценности и способности, а не ярлыки.

Защита идентичности: когда идентичность угрожена (критика, неудача), человек защищается вместо того, чтобы учиться. Это причина, почему опытные специалисты сопротивляются новым методам.

Чужая идентичность: жить по чужому сценарию («я должен быть врачом, как отец») создаёт внутренний конфликт и выгорание.

6.4. Как работать с идентичностью

1. Разделите «кто я» и «что я делаю». Вы не ваша профессия, не ваш доход, не ваш статус. Вы — набор ценностей, способностей и выборов.

2. Сформулируйте идентичность через ценности, а не ярлыки: «я — человек, который учится» вместо «я — новичок».

3. Экспериментируйте с идентичностью: пробуйте новые роли в безопасной среде (проекты, хобби, волонтёрство).

4. Проверяйте идентичность на соответствие ре-

альности: «эта идентичность помогает мне расти или защищает от страха?»

6.5. Кейс: смена идентичности

Елена, 40 лет, бухгалтер. Елена 15 лет работала бухгалтером, но чувствовала, что «это не моё». Её идентичность была «я — бухгалтер», и она боялась сменить её.

Перелом: Елена начала вести блог о финансовой грамотности. Сначала как хобби. Затем — как «я — человек, который помогает людям с деньгами». Идентичность сменилась. Через 2 года она ушла из бухгалтерии и стала финансовым консультантом.

Урок: идентичность меняется не через решение, а через **действие**. Сначала делайте, потом верите.

Практика 6.1: Аудит идентичности

Напишите 10 утверждений «Я — ...». Для каждого ответьте:

Откуда это взялось? (семья, общество, опыт)

Это помогает или ограничивает?

Хочу ли я сохранить это?

Практика 6.2: Идентичность будущего

Напишите: «Через 3 года я — человек, который ...». Опишите не должность, а качества, привычки, ценности. Затем: «Что должен делать этот человек уже сейчас?»

Практика 6.3: Эксперимент с идентичностью

Выберите одну новую идентичность («я — человек, который пишет», «я — человек, который бегает»). Проживите её

2 недели: делайте то, что делал бы этот человек. Отследите, как меняется поведение.

Глава 7. Убеждения и модели реальности

7.1. Что такое убеждения

Убеждения — это **фильтры**, через которые мы воспринимаем реальность. Они формируются из опыта, воспитания, культуры. Убеждения не «правда» или «ложь» — они **полезны или вредны** для конкретной цели.

7.2. Ограничивающие убеждения

Примеры:

«Деньги — это зло» → избегание заработка.

«Я не творческий человек» → отказ от креативных задач.

«Успех требует жертв» → хроническое перенапряжение.

«Люди не меняются» → отказ от развития.

7.3. Как менять убеждения

1. Осознайте убеждение. Запишите: «Я верю, что...»

2. Проверьте на факты. Какие доказательства за и против?

3. Найдите альтернативу. «Что, если противоположное тоже верно?»

4. Проверьте на практике. Поведение, основанное на новом убеждении.

7.4. Практики

Практика 7.1: Аудит убеждений

Составьте список убеждений о деньгах, успехе, себе, лю-

дях. Для каждого: «Это убеждение помогает или мешает?»

Практика 7.2: «Что, если?»

Для одного ограничивающего убеждения напишите 3 альтернативы. Пример: «Я не умею продавать» → «Я пока не умею продавать, но могу научиться», «Продажи — это навык, а не талант», «Я уже продаю — свои идеи, своё время».

Часть II. Мотивация: от «надо» к «хочу» и обратно

Глава 8. Внутренняя мотивация: теория самодетерминации

8.1. Открытие Деси и Райана

В 1985 году Эдвард Деси и Ричард Райан начали развивать **теорию самодетерминации (SDT)**. Они показали: мотивация не бинарна (мотивирован/не мотивирован), а существует спектр — от внешнего контроля к внутренней автономии.

Три базовые потребности (по SDT):

1. Автономия — чувство выбора и самоопределения.

2. Компетентность — чувство мастерства и эффективности.

3. Связанность (relatedness) — чувство принадлежности и связи с другими.

Когда все три потребности удовлетворены, человек испытывает **внутреннюю мотивацию** — делает что-то ради самого процесса, а не ради награды.

8.2. Внутренняя vs внешняя мотивация

Внешняя мотивация: деньги, статус, наказание, оценки. Работает краткосрочно, но снижает внутреннюю. Классический эксперимент: дети, которым платили за рисование, переставали рисовать, когда плату убирали (Деси, 1971). Это **эффект чрезмерного обоснования (overjustification effect)**.

Внутренняя мотивация: интерес, удовольствие, смысл. Устойчивее, приводит к более глубокому обучению и творчеству.

8.3. Спектр мотивации

SDT описывает 6 типов мотивации (от внешней к внутренней):

1. Амотивация — отсутствие мотивации.

2. Внешняя регуляция — делают ради награды/наказания.

3. Интроекция — делают ради чувства вины/гордости.

4. Идентификация — делают, потому что считают важным.

5. Интеграция — делают, потому что это часть идентичности.

6. Внутренняя мотивация — делают ради удовольствия.

Цель развития — сдвигаться вправо по спектру.

8.4. Автономия в практике

Автономия не означает «делать что хочу». Это **выбор способа** достижения цели. Пример: сотрудник может не вы-

бирать задачу, но может выбирать, как её решать, в каком порядке, с кем.

Исследования показывают: даже минимальный выбор («выберите один из двух вариантов») увеличивает мотивацию и результат (Iyengar & Lepper, 2000).

В бизнесе: компании, где сотрудники имеют автономию (Google «20% time», Atlassian «ShipIt Days»), показывают больше инноваций. Но автономия без поддержки превращается в хаос — нужна структура (цели, обратная связь, ресурсы).

8.5. Кейс: как автономия спасла команду

Компания «TechFlow», 2020. Команда разработчиков выгорела: микроменеджмент, жёсткие дедлайны, отсутствие выбора. Продуктивность упала на 40%.

Руководитель ввёл изменения: команда сама выбирала, какие задачи брать из бэклога, в каком порядке, и как их решать. Цели оставались. Результат: через 3 месяца продуктивность выросла на 25%, текучесть снизилась в 2 раза.

Урок: автономия не означает отсутствие целей. Это **выбор способа** достижения целей. Цели + автономия = мотивация.

Практика 8.1: Аудит мотивации

Выберите 3 регулярные задачи. Для каждой ответьте:

Почему я это делаю? (награда, страх, привычка, интерес, смысл)

Какая из трёх потребностей (автономия, компетентность,

связанность) удовлетворена? Какая — нет?

Что я могу изменить, чтобы сдвинуться вправо по спектру?

Практика 8.2: «Зачем?» цепочка

Для любой задачи задайте «зачем?» 5 раз. Вы дойдёте до базовой мотивации. Если на дне — «потому что надо» или «потому что все так делают», мотивация внешняя и хрупкая.

Практика 8.3: Создание выбора

Даже в ограничениях можно найти пространство для автономии. Выберите одну задачу и найдите 3 способа её выполнить. Выберите один. Это упражнение тренирует навык видеть выбор.

Глава 9. Цели: OKR, SMART и то, что между ними

9.1. Наука о целях

Локк и Лэтэм (2002) провели 35 лет исследований целеполагания и показали:

Конкретные цели эффективнее абстрактных: «увеличить продажи на 15%» > «улучшить продажи».

Сложные, но достижимые цели повышают результат лучше, чем лёгкие.

Обратная связь усиливает эффект целей.

Приверженность цели (желание её достичь) критична.

9.2. SMART и его пределы

SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timebound) — полезный, но не достаточный инструмент. Пробле-

мы:

«Достижимые» цели могут быть слишком скромными.

SMART не учитывает **смысл** и **ценности**.

SMART не работает для творческих и исследовательских задач.

9.3. OKR: Objectives and Key Results

OKR (популяризированы в Intel и Google) состоят из:

Objective (Цель): качественное, вдохновляющее описание того, чего вы хотите.

Key Results (Ключевые результаты): 2–4 измеримых показателя, которые покажут, что цель достигнута.

Пример:

O: Стать лучшим блогом о продуктивности в нише.

KR1: 10 000 подписчиков к концу квартала.

KR2: Среднее время на странице > 3 минут.

KR3: 5 упоминаний в отраслевых медиа.

Правила OKR:

Цели амбициозны (достижение 70% — успех).

Обзор каждую неделю.

Не более 3–5 целей на период.

9.4. Личные цели: что работает

Для личных целей OKR часто избыточен. Достаточно:

1 цель на квартал (не 10).

3 ключевых результата.

Еженедельный обзор (15 минут).

Исследования показывают: люди, которые записывают це-

ли и делают еженедельный обзор, достигают их в 2–3 раза чаще (Мэтьюз, 2015).

9.5. Ловушки целеполагания

1. Цели без смысла. Цель ради цели превращается в принуждение. Спросите: «Зачем мне это?»

2. Слишком много целей. Внимание рассеивается. Выберите одну.

3. Фокус на результате, а не процессе. Результат не контролируется полностью; процесс — контролируется. Ставьте цели на процесс («писать 500 слов в день») параллельно с результатом.

4. Игнорирование ограничений. Цель должна учитывать ресурсы (время, деньги, здоровье).

9.6. Кейс: как OKR изменили компанию

Компания «ScaleUp», 2021. Команда из 15 человек работала без чётких целей — каждый делал «что-то полезное», но результат был размытым. Внедрили OKR: 3 цели на квартал, каждая с 3 KR. Еженедельные обзоры.

Результат: через 2 квартала продуктивность выросла на 35%, команда стала понимать, зачем они делают то, что делают. CEO говорит: «OKR — это не про контроль, это про ясность.»

Урок: цели работают, когда они конкретны, амбициозны и регулярно пересматриваются.

Практика 9.1: Формулировка цели

Напишите цель в формате: «Я хочу [X], чтобы [Y], и из-

мерю это [Z].»

Пример: «Я хочу улучшить английский, чтобы читать профессиональную литературу в оригинале, и измерю это сдачей IELTS на 7.0 к декабрю.»

Практика 9.2: Еженедельный обзор

Каждое воскресенье (15 минут):

1. Что я сделал на прошлой неделе для цели?

2. Что помешало?

3. Что я сделаю на следующей неделе?

4. Нужно ли скорректировать цель?

Практика 9.3: Один фокус

Выберите одну главную цель на квартал. Напишите её на стикере и приклейте на монитор. Каждое утро спрашивайте: «Что я сделаю сегодня для этой цели?»

Глава 10. Привычки: среда сильнее воли

10.1. Наука о привычках

Чарльз Дахигг (2012) и Джеймс Клир (2018) популяризировали модель привычки: **триггер → рутина → награда**. Привычка — это автоматизированное поведение, которое экономит когнитивные ресурсы.

Исследования показывают: до 40% повседневного поведения — привычки (Wood et al., 2002). Воля (self-control) — ограниченный ресурс (Баумейстер, 2011): чем больше вы её тратите, тем меньше остаётся. Поэтому надёжнее **менять среду**, чем бороться с собой.

10.2. Четыре закона привычек (Клир)

1. Сделайте очевидным (триггер). Положите книгу на подушку, поставьте бутылку воды на стол.

2. Сделайте привлекательным (желание). Привяжите привычку к тому, что вам нравится («после кофе — 10 минут чтения»).

3. Сделайте лёгким (способность). Снизьте трение: подготовьте одежду для зарядки с вечера.

4. Сделайте приятным (награда). Отметьте выполнение (галочка, небольшое удовольствие).

10.3. Формирование и разрушение привычек

Формирование: начните с микропривычки (1 минута). Привяжите к существующей привычке (habit stacking). Отмечайте прогресс.

Разрушение: уберите триггер (не держите сладкое дома), увеличьте трение (удалите приложение), замените рутину (вместо кофе-брейка с сигаретой — прогулка).

10.4. Привычки в карьере и бизнесе

Привычка обучения: 30 минут в день чтения/курсов = 180+ часов в год.

Привычка нетворкинга: одно письмо в неделю = 50 контактов в год.

Привычка рефлексии: 5 минут в конце дня = улучшение решений.

В бизнесе: привычки команды (стендапы, ретроспективы) формируют культуру.

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.