

ДЕНИС ИВАНИЦКИЙ

# РЕШАЙ(СЯ)!

КНИГА О ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ



*Проверенные методики, чтобы решиться,  
решить и начать действовать*

# Денис Иваницкий

# Решай(ся)! Книга о принятии решений

*<https://litres.ru/73564388>*

*SelfPub; 2026*

## Аннотация

Эта книга — для двух типов людей. Одни умеют и любят думать, и именно поэтому с трудом решаются: анализ затягивает, вариантов становится больше, а выбор откладывается. Вторые хотят принимать решения лучше — осознаннее, быстрее, с меньшим количеством сожалений потом.

Автор — директор по маркетингу с мышлением коммерческого, прошел путь от «человека-таблички», который строил модели вместо того, чтобы принимать решения, до практика с выстроенной системой.

В книге вы найдете методики определения и постановки цели, защиты от когнитивных ловушек, принятия и внедрения решений. И главное — как преодолеть страх принять решение.

Никакого коучинга. Только инструменты — с источниками, реальными кейсами и честным признанием, где они работают, а где нет.

Но главная цель книги — не научить решать правильно. А помочь решиться. В эпоху, когда данных бесконечно, а

ИИ генерирует анализ за секунды, дефицитом становится не информация. Дефицитом становится решительность.

# Содержание

Посвящение и благодарности	5
Предисловие. От таблиц к решениям	7
Раздел I. Прежде, чем решать	11
Глава 1. Что такое решение: философия, физика и этимология	12
Глава 2. Ошибка готового меню: почему мы решаем не ту задачу	18
Глава 3. Четыре фундаментальных вопроса до старта	25
Глава 4. Типология решений: Типы 1 и 2 по Безосу	33
Раздел II. Цели: что именно вы хотите	39
Глава 5. Методологии постановки целей: SMART, OKR, FAST, Уолтер Митти	40
Глава 6. ИКР: как описать идеальное будущее и найти Вариант В	48
Глава 7. Jobs to be Done в личных и бизнес-решениях	55
Глава 8. Иерархия ценностей: как найти свой абсолютный компас	64
Конец ознакомительного фрагмента.	69

# Решай(ся)! Книга о принятии решений

## Посвящение и благодарности

Для всех умных, талантливых “самозванцев”, которых я встречал на своем пути. У вас есть все, что нужно, чтобы обрести себя и успех. Возможно, порой вам не хватает решительности. В первую очередь, эта книга для вас. И потом уже для тех, кто хочет поднять качество своих решений на новый уровень.

Создание этой книги случилось неожиданно, но закономерно. Соединяя точки, глядя назад, я понимаю, что это было неизбежно. И за это я хочу поблагодарить несколько человек, которые бессознательно приложили усилия к появлению этой рукописи.

Спасибо Станиславу Сергееву, за закладку моего продуктового фундамента, за первые умные мысли и книги, которые спустя больше 10 лет становятся все понятнее и актуальнее.

Спасибо Артему Шукюрову, который поверил в мои аналитические способности, дал понять, что данные для решений, а не решения для данных, и до сих пор остается для меня образцовым коммерческим директором, которого я ци-

тирую.

Спасибо Ивану Птахину, который увидел за табличками и анализом человека, который сможет применить это в управлении. За большое доверие и за самый яркий управленческий опыт.

Спасибо Наталье Тузовой за то, что разглядела за системным управленцем, творца, способного решать нестандартные управленческие задачи.

Спасибо вам за эту книгу, за то, где я есть, и куда иду!

# Предисловие. От таблиц к решениям

Все началось с того, что мой руководитель, коммерческий директор, назвал меня “человеком табличкой”. И в этом же сообщении, отправленном на всю компанию, добавил: в data driven decision making главное – это decision making.

Я тогда немного обиделся. Мало того, что свел мою управленческую работу до технической, так еще и публично. Тогда мне казалось, что все эти многочисленные таблицы, которые я строил себе и заставлял строить других, помогают мне принимать лучшие решения. А потом поймал себя на кое-чем неприятном.

Я все глубже уходил в анализ именно потому, что не мог принять решение. Каждый новый срез, каждая новая сводная таблица создавали иллюзию движения – и откладывали момент истины. Данные были не инструментом выбора, а заменяли его. Они работали как успокоительное, вселяли надежду, что правильно решение уже совсем близко.

Тем временем ситуация развивалась сама по себе. Потому что непринятое решение – это тоже решение. Просто принятое по умолчанию, без участия автора. И зачастую оно стоит дороже неправильного: время идет, окно закрывается, а у тебя на руках еще один красиво отформатированный отчет.

Время шло. Я рос. И постепенно – через ошибки, через несколько болезненных эпизодов – научился одной важной вещи: добывать данные для решения, а не для успокоения.

Это разные процессы с принципиально разными результатами. В первом случае сначала понимаешь, что именно нужно решить и что будет считаться успехом – а потом идешь за данными, которые помогут сделать выбор. Во втором – собираешь все, что попадает под руку, в надежде, что картина сложится сама. Она не складывается. Она умножает тревогу.

Параллельно я понял, что решения всегда принимаются в рамках какой-то цели. И что, если цель не осознается явно – это не значит, что решение ей не служит. Оно просто служит ей вслепую. Менеджер по маркетингу глубоко анализирует два рекламных канала, выбирает оптимальный по CPL и LTV – блестящая работа. Но никто не задал вопрос: зачем нам вообще сейчас привлечение? Может, удержание текущих клиентов даст в три раза больше? Выбор был сделан правильно. Задача была поставлена неправильно.

На практике я не раз сталкивался с эффектом «много данных – мало решений». Сам часами топтался на месте, парализованный обилием противоречивых сигналов и конфликтом собственных ценностей: хочу роста и хочу стабильности одновременно. Хочу автономии – и хочу команды рядом. Когда ценности конфликтуют, никакая таблица не поможет, если не расставить их в иерархию заранее.

В какой-то момент я осознал, что самый прокачанный

хард-скилл у меня – это не аналитика, не маркетинг, не коммерческая стратегия. Это принятие решений. Но он работал интуитивно. Не в том смысле, что я принимал решения на ощущениях – нет. А в том, что я интуитивно открывал методы, которые уже давно описаны, систематизированы и имеют названия. Где-то сам додумался до логики ожидаемой ценности. Где-то – до чего-то похожего на Идеальный конечный результат из ТРИЗ. Но это была коллекция разрозненных работ, а не система.

А потом наступил момент, к которому я не был готов.

Я оказался перед решением такого масштаба и такой необратимости, что буквально замер. Все мои интуитивно разработанные алгоритмы испарились. Или сработал эффект туннельного зрения, вызванный повышенным кортизолом, – я просто перестал видеть инструменты, которыми пользовался раньше. Это было неприятное открытие: обнаружить, что главный инструмент не работает именно тогда, когда нужен больше всего. Как хирург, который в середине операции вдруг забыл, как держать скальпель.

Именно тогда я решил систематизировать все, что знаю о принятии решений. Не как академическую работу – как прикладное руководство. Для себя в первую очередь. И для тех, кто узнает свой опыт в моих словах.

Эта книга – выжимка из всего, что мне известно о методологии принятия решений. Большинство инструментов здесь созданы другими людьми: я собирал, проверял, отбрасывал

лишнее. Постарался убрать академическую воду, и оставить только то, что работает.

Главное – я хочу, чтобы после этой книги вы решились. Не просто научились решать. А решились. Потому что в мире, где данных становится больше, а неопределенность не уменьшается – решительность и ответственность стали одними из самых редких и ценных качеств. Инструменты помогают. Но последний шаг всегда ваш.

# Раздел I. Прежде, чем решать

*О том, что большинство решений проваливается еще до того, как человек открывает матрицу*

# Глава 1. Что такое решение: философия, физика и этимология

Несколько лет назад мой коммерческий директор поймал меня на том, что не смотрю на то, что я собрал все возможные данные по всем показателям, на основании которых можно построить бюджет маркетинга, сам бюджет я никак не мог сделать. Я бесконечно рассуждал о том, как один показатель влияет на другой, и как все сложно, и как неправильно подавать “не точные” цифры. И он не спорил.

Тогда я не понимал, насколько утопична идея идеального бюджета. Синдром отличника и домашка со слезами из школьных времен просто не научили меня тому, что лучше какое-нибудь решение, чем его отсутствие. И если ты не успеваешь разгадать тайны мироздания к утру понедельника, что же, придется ограничиться ретроспективными данными воронки, умноженными на сезонные коэффициенты.

В тот раз он провел меня за руку, мы вместе сверстали бюджет, и я понял, что это не так страшно, как казалось. Забавно, но это первый случай в моей истории, когда реальный мир оказался не так страшен, как вымышленный мир “отличника”.

Понятно, что я и до той ситуации принимал решения в своей жизни, но то был первый бюджет с таким количеством

нулей. Так если решать не сложно, то почему же мы так боимся решать? И что это вообще значит?

## 1.1. Этимология: искусство отсечения

Первое, на что я наткнулся в поиске ответов – это латынь. Английское слово decision происходит от латинского decidere. Буквально – «отрезать» (от de- «прочь» + caedere «резать»). Тот же корень – в словах инцидент, суицид, цезарь. Это не метафора и не красивость. Это точная механика.

Истинное решение – это не приобретение. Это акт уничтожения. Когда ты выбираешь одно направление, ты убиваешь все остальные. Выбираешь партнера – отсекаешь миллионы других возможностей. Выбираешь стратегию – убиваешь десятки потенциально прибыльных альтернатив.

Именно поэтому людям физически больно принимать решения. Наш мозг, эволюционировавший в логике «собирай ресурсы, не теряй ничего», ненавидит закрывать двери. Мы откладываем выбор, потому что хотим сохранить иллюзию, что «все опции открыты». Но открытые двери не бесплатны – сквозняком они выдувают энергию, деньги и время. Паралич анализа – это не слабость характера. Это биологически запрограммированное нежелание что-либо отсекать.

Я несколько раз ловил себя на этом. Проект, который нужно было закрыть полгода назад. Сотрудник, с которым нужно было расстаться три месяца назад. Я не принимал реше-

ние – я оставлял дверь приоткрытой. И это ничуть не лучше неправильного решения. Сложные решения делают больно сейчас, а простые решения и открытие двери – потом. Сильнее.

## **1.2. Определение Друкера: решение как ресурсный контракт**

Питер Друкер в книге «Эффективный руководитель» (книга об управленческой эффективности, 1967) дал самое жесткое определение, которое я встречал:

«Решение не принято до тех пор, пока вы не выделили на него невозвратные ресурсы. До этого момента у вас есть лишь доброе намерение».

Скажу по-другому. Вы не приняли решение, пока не потратили ресурс. Время, деньги, людей, репутацию. Пока ресурс не выделен – есть только намерение.

Я проверяю это просто. Когда руководитель говорит «мы решили внедрить новую систему» – спрашиваю: кто уже выделил бюджет? Кто освободил людей? Если в ответ «ну, мы еще обсуждаем» – решения нет. Есть разговор о том, что было бы неплохо сделать.

Отсюда понятно, почему стратегические сессии так часто заканчиваются ничем. Флипчарты, стикеры, приоритеты с точками – все это создает ощущение работы. Но ощущение – не решение. Пока никто не назвал конкретный ресурс и

конкретного человека – все это альбом с картинками.

Я видел этот паттерн много раз. Собственник смотрит на такую сессию как на способ дать команде выпустить пар – пусть порисуют, почувствуют причастность. Потом все возвращается в операционку и делают то, что он и так собирался делать. Стикеры остаются на флипчарте до следующего переезда офиса.

Это не цинизм. Это диагноз. Если по итогам сессии никто ничего не сжег – ни времени, ни денег, ни другого проекта ради этого – значит, решения не было. Был социальный эксперимент.

### **1.3. Телеология выбора: борьба с энтропией**

Второе начало термодинамики гласит: энтропия (мера хаоса) в любой закрытой системе всегда возрастает. Без внешнего вмешательства стакан разбивается, горячее остывает, здания разрушаются, бизнес деградирует. Жизнь «по течению» – это подчинение энтропии. Разве что пластиковые бутылки, неподвластны энтропии.

Зачем мы вообще принимаем решения? Философское учение о целях – телеология – отвечает: чтобы преодолеть разрыв между «Сущим» (тем, что есть сейчас) и «Должным» (тем, как мы хотим, чтобы было). Решение – это анти-энтропийный акт. Волевое усилие, которое человек применяет к хаосу реальности, чтобы структурировать ее в соот-

ветствии со своим замыслом.

Если вас полностью устраивает текущее положение вещей – у вас нет потребности принимать решения. Вы просто созерцаете. Потребность в выборе рождается из дискомфорта – из несогласия с тем, что происходит. Это не проблема, которую нужно заглушить. Это сигнал о разрыве между реальностью и вашим представлением о том, какой она должна быть.

Я заметил: самые неэффективные совещания начинаются не с проблемы, а с варианта. «Давайте обсудим, внедрять ли нам CRM-систему». Команда сразу сравнивает системы, обсуждает интеграцию, считает стоимость. И никто не задает первый вопрос: а какой разрыв мы закрываем? Что сейчас происходит – и что должно происходить? Если этого понимания нет, вся работа по сравнению вариантов – это имитация движения.

## **1.4. Два типа решений**

Одна из самых полезных классификаций, с которой я познакомился, – разделение решений на два типа по Джеффу Безосу. Тип 1 – необратимые решения, требующие максимальной тщательности. Тип 2 – обратимые, которые стоит принимать быстро и проверять на практике. Эта логика настолько важна, что заслуживает отдельной главы. Мы разберем ее детально в Главе 4.

Три вещи из этой главы, которые изменили то, как я ра-

ботаю с выбором.

Первое: решение – это хирургия, а не коллекционирование. Пока ты не отрезал – ты не решил. Паралич анализа – это не интеллектуальная проблема. Это страх потери. Осознать это – уже половина работы.

Второе: без сожженных ресурсов нет решения. Теперь, когда мне говорят «мы решили», я ищу ресурс. Кто что уже заплатил – деньгами, временем, репутацией? Если ресурс не назван – это не решение.

Третье: не все решения одинаково опасны. Тип 1 и Тип 2 – это не про масштаб, это про обратимость. Научиться быстро классифицировать – значит правильно распределять интеллектуальную энергию. На Тип 2 ее тратить не стоит.

В следующей главе я перейду к тому, с чего должно начинаться любое решение еще до того, как появляются варианты. К главной ошибке, которую совершает большинство людей – и которую я сам совершал долгие годы.

## **Глава 2. Ошибка готового меню: почему мы решаем не ту задачу**

Однажды мы час спорили о структуре матрицы на следующий год. Два варианта, примерно равные голоса, каждый со своими доводами. Зашли в тупик.

Я спросил: а для кого мы вообще это решаем? Кто будет внедрять?

Ответила одна половина команды.

Оказалось – вторая половина вообще не имела отношения к внедрению. У них уже был свой ответ, они просто участвовали в обсуждении. А настоящий вопрос был не в составе матрицы – а в разделении между каналами продаж. И обсуждать его нужно было в совсем другом составе.

Час потрачен. Решение не принято. Потому что задача была сформулирована неправильно еще до того, как все зашли в переговоры.

### **2.1. Что такое ошибка готового меню**

Представьте: вы приходите в ресторан. Официант подает меню. Вы тратите двадцать минут, взвешивая калории, цены, вкусовые сочетания, советуетесь со спутником – и в итоге выбираете между стейком и рыбой. Вы делаете выбор.

Но проблема в том, что вы вообще не хотели есть. Вы хотели выпить кофе и пойти гулять. Просто вам дали меню – и ваш мозг автоматически включился в процесс выбора из предложенных вариантов, не задав главный вопрос: «А какова моя истинная цель прямо сейчас?»

Это и есть ошибка готового меню. Большинство книг и курсов по принятию решений учат тому, как правильно выбрать между вариантом А и вариантом Б. Они дают матрицы и калькуляторы. Но варианты уже заданы кем-то другим – рынком, коллегой, консультантом, сложившейся ситуацией. И никто не останавливается, чтобы спросить: а это вообще правильная задача?

Я решил проверить, насколько это системная история, – и нашел хорошее подтверждение у Эдварда де Боно в книге «Я прав – вы заблуждаетесь» (книга о мышлении и творческом подходе к проблемам, 1990). Де Боно называет это «ловушкой постановки задачи»: человек приступает к решению раньше, чем убедился, что правильно понял, что именно нужно решить. Проблема не в качестве анализа. Проблема в том, что анализируется не то.

## **2.2. Почему мозг так охотно прыгает к вариантам**

Оказалось, что это не случайность и не лень. Это физиология.

Даниэль Канеман в книге «Думай медленно... решай быстро» (книга о когнитивной психологии и поведенческой экономике, 2011) описал два режима работы мозга. Система 1 – быстрая, автоматическая, работает без усилий: именно она узнает лица, читает интонации и мгновенно выдает готовые ответы. Система 2 – медленная, аналитическая, энергозатратная: она подключается, когда нужно считать, сравнивать или обдумывать что-то незнакомое. Подробно мы разберем их в Разделе II – здесь важно одно: мозг при любой возможности предпочитает Систему 1.

Именно поэтому существует механизм, который Канеман называет «замещением вопроса». Когда перед нами встает сложный вопрос («Какую проблему мы на самом деле решаем?»), мозг тихо подменяет его более простым («Какой из этих вариантов лучше?»). И мы даже не замечаем подмены – потому что более простой вопрос кажется таким же настоящим, как исходный.

Это не баг – это фишка эволюции. В условиях дефицита времени и ресурсов быстрый ответ на упрощенный вопрос лучше, чем долгий поиск правильного. Проблема в том, что в бизнесе и в жизни цена этой подмены часто катастрофическая. Три месяца разработки продукта, который никто не просил. Полгода оптимизации процесса, который нужно было просто упразднить.

Постановка задачи требует работы медленной, энергозатратной Системы 2. А перебор готовых вариантов – это быст-

рая Система 1. Мозг всегда выбирает путь наименьшего сопротивления.

### **2.3. Три сигнала, что вы решаете не ту задачу**

Я выделил три паттерна, по которым можно распознать ошибку готового меню еще до того, как потрачены ресурсы.

Первый: варианты появились раньше проблемы. Если в начале обсуждения уже есть конкретные опции – «делаем А или Б?» – и никто не спрашивает, откуда они взялись, это тревожный сигнал. Варианты не рождаются сами по себе. Их всегда кто-то сформулировал – и заложил в них свои допущения о том, что именно нужно решить.

Второй: решение принимается в ответ на симптом, а не на причину. «Продажи упали – давайте усилим маркетинг». Может, маркетинг тут вообще ни при чем, а проблема в продукте или в сервисе. Если вы не потратили время на диагностику – вы сбиваете температуру, не зная, от чего она.

Третий: никто не может внятно сформулировать образ желаемого результата. Я всегда задаю этот вопрос на старте: «Как это должно работать, когда мы решим задачу? Как выглядит идеальный результат?» Если ответ размытый или сводится к «ну, станет лучше» – значит, задача не сформулирована. Люди еще не договорились, куда идут, а уже спорят, каким маршрутом.

## 2.4. Инструмент: пять «Почему» и образ желаемого результата

Самый простой способ выбраться из ловушки готового меню – это замедлиться перед тем, как открывать список вариантов, и задать два вопроса.

Первый – это техника «Пяти почему», разработанная Сакити Тоедой и ставшая частью производственной системы Toyota (производственная философия Toyota Production System, описана в книге Джеффри Лайкера «Дао Toyota», 2004). Суть простая: берете симптом – и пять раз подряд спрашиваете «почему это происходит?». Каждый ответ становится новым вопросом. К пятому уровню вы, как правило, добиваетесь до настоящей причины, а не до ее внешнего проявления.

Пример. «Конверсия лендинга упала». Почему? «Посетители не доходят до формы». Почему? «Они уходят после первого экрана». Почему? «Первый экран не отвечает на их запрос». Почему? «Мы гоним трафик по широким ключевым словам, а лендинг заточен под теплую аудиторию». Почему? «Потому что мы никогда не сегментировали трафик по температуре». Задача уже не «переделать лендинг». Задача – «настроить сегментацию трафика». Это другой разговор, другой бюджет, другой исполнитель.

Второй вопрос – это образ желаемого результата: «Как это

должно работать, когда мы решим задачу? Как выглядит идеальный результат?» Он заставляет сформулировать конечное состояние до того, как вы начали думать о путях к нему. Иногда уже на этом этапе выясняется, что желаемое состояние достигается совсем другим способом – и предложенные варианты отпадают сами. Детально этот инструмент – в формате ИКР (Идеальный конечный результат) из теории ТРИЗ – мы разберем в Главе 7.

Мой любимый вопрос на встречах и мозговых штурмах: «А какую задачу мы решаем?»

Звучит банально. Но каждый раз, когда я задаю его в начале обсуждения, выясняется одно и то же: у присутствующих разные варианты ответа. Кто-то думает, что мы решаем проблему конверсии. Кто-то – что проблему трафика. Кто-то – что вообще проблему позиционирования. Все в одной комнате, все про одно совещание – и каждый про свою задачу.

Как только удастся методом Сократа вытащить истинную, согласованную формулировку – решение приходит гораздо быстрее. Потому что команда наконец думает в одном направлении, а не тянет в три разные стороны.

Для меня успех в решении задач – и в принятии решений – на 50% зависит от того, как сформулирована задача. Эйнштейну приписывают еще более радикальную версию – якобы если бы у него был час на спасение планеты, 55 минут он потратил бы на понимание задачи и только 5 на решение.

Авторство не подтверждено, но с правилом я согласен.

## Глава 3. Четыре фундаментальных вопроса до старта

Несколько лет назад компания, где я работал операционным менеджером, решила запустить собственный e-com. Логика была стратегически понятной: снизить зависимость от маркетплейсов, создать альтернативный канал продаж, защититься от олигополии платформ. Хорошая цель. Серьезная задача.

Задачу вручили мне.

Я был операционным менеджером. У меня была своя команда, свои KPI, своя зона ответственности – и прямая связь между моими результатами и тем, как оценивалась моя работа. Запуск e-com к этой связи не имел никакого отношения. Это был капитальный, стратегический проект – с другим горизонтом, другими ресурсами, другой логикой успеха. Он требовал времени и внимания, которые я забирал у основной работы. Он не приближал меня к моим целям. Он их отдалял.

Я попытался задать вопросы. Зачем мы это запускаем? Как пойдем, что получилось? Кто за это отвечает? Понимания не нашел. Проект все равно пушили. В итоге его передали коллеге – но мою команду продолжали использовать: просили аналитиков, согласования, поддержку. Кросс-функ-

циональный проект без четкой структуры управления – это всегда медленное сторание всего, что в него втянуто.

Люди выгорали. Часть ушла. Мои результаты просели. Отношения с частью коллег – тоже. Проект в итоге не дал того, ради чего затевался.

Оглядываясь назад, я вижу: если бы на старте кто-то честно ответил на четыре вопроса, которые я разберу в этой главе, – проект либо не запустили бы в той форме, в которой он был, либо запустили бы принципиально иначе. Выделили отдельную команду. Не трогали работающее. Не разрушали то, что уже создавало ценность.

Эти четыре вопроса – финальный фильтр перед стартом любого значимого решения. Они не заменяют математику и фреймворки из следующих разделов. Они определяют, есть ли смысл эту математику применять.

### **3.1. Вопрос первый: чью проблему я сейчас решаю?**

В той истории с e-som ответ на этот вопрос был очевидным – но его никто не задал вслух. Стратегическая проблема принадлежала акционерам и топ-менеджменту: они хотели снизить зависимость от маркетплейсов. Моя проблема была другой: операционная эффективность, результативность команды, выполнение плановых показателей. Это разные проблемы. Их нельзя решить одним человеком одновременно

без потерь.

Большинство решений, которые кажутся нам собственными, на деле являются реакцией на чужие ожидания, социальные нормы или внешнее давление. «Нам нужно выйти на новый рынок» – почему? «Потому что инвесторы ждут роста». «Нам нужно нанять директора по маркетингу» – почему? «Потому что у конкурентов есть». Это не значит, что решение неправильное. Это значит, что его источник – чужая повестка, и об этом стоит знать явно.

Роберт Чалдини в книге «Влияние: психология убеждения» (книга о механизмах социального влияния, 1984) описывает принцип социального доказательства: в условиях неопределенности люди ориентируются на поведение других как на сигнал о правильном действии. Это эволюционно оправданная эвристика – и одновременно машина по производству чужих решений, которые воспринимаются как собственные.

Проверка: уберите из уравнения всех внешних наблюдателей. Если бы никто не видел и не оценивал ваше решение – вы бы все равно его приняли? Если ответ неочевидный – проблема, скорее всего, чужая. Решать ее не запрещено. Но тогда нужно явно договориться об условиях: ресурсах, приоритетах, защите основной работы.

## **3.2. Вопрос второй: как я узнаю, что решение было правильным?**

Когда я спрашивал про критерий успеха e-com проекта, ответа не было. «Создать альтернативный канал» – это не критерий. Это намерение. Критерий – это измеримый результат: перевести 30% клиентской базы маркетплейсов в собственный канал к определенной дате, достичь доли прямых продаж не ниже X процентов от общего оборота. Без этого невозможно ни принять решение о запуске, ни оценить его потом.

Отсутствие зафиксированного критерия создает то, что психологи называют «эффектом техасского снайпера»: стрелок сначала делает выстрел, а потом рисует мишень вокруг пулевого отверстия. Если критерий успеха не определен до решения, мозг нарисует мишень вокруг любого результата – и убедит вас, что именно в него вы и целились. «Мы получили опыт». «Мы поняли рынок». «Мы построили инфраструктуру». Все это может быть правдой – но если это не было целью изначально, это рационализация, а не оценка.

Филип Тетлок в книге «Суперпрогнозирование: искусство и наука предсказания» (книга о качестве прогнозов и принятии решений, 2015) показал: качество мышления напрямую связано с готовностью фиксировать конкретные прогнозы до события – и потом честно сверять их с реаль-

ностью. Инструмент прост – журнал решений. До старта: что решаем, что считается успехом, по каким критериям, к какому сроку. После – честная сверка. Не для наказания, а для калибровки.

### **3.3. Вопрос третий: что произойдет, если не принимать это решение вообще?**

Для меня лично ответ на этот вопрос в той ситуации был неудобным, но честным: если бы проект не запустили или запустили без моего участия – моя команда работала бы без лишней нагрузки, люди не выгорали бы, результаты были бы лучше. Цена бездействия для меня лично была отрицательной – то есть бездействие давало лучший результат, чем действие.

Это не значит, что проект не нужно было запускать вообще. Это значит, что вопрос «а что если не делать?» должен был прозвучать на уровне всей системы – и дать честный ответ о том, кто несет издержки, кто получает выгоду, и совпадают ли эти люди.

Энни Дьюк в книге «Когда бросить: искусство знать, когда хватит» (книга о принятии решений и выходе из проектов, 2022) описывает асимметрию, с которой люди воспринимают действие и бездействие: действие всегда кажется более ответственным, даже когда оно хуже по ожидаемой ценности. Это создает систематическую ошибку в сторону из-

быточных решений – слишком много, слишком рано, в ситуациях, где правильным ответом было бы подождать или не делать вовсе.

Есть два принципиально разных сценария бездействия. В первом ситуация ухудшается сама по себе – и каждый день промедления увеличивает цену. Здесь действовать нужно немедленно. Во втором ситуация стабильна или разрешится сама – и осознанная пауза лучше поспешного старта. Вопрос «что будет, если не решать?» помогает понять, в каком из сценариев вы находитесь.

### **3.4. Вопрос четвертый: не угрожает ли это моему главному капиталу?**

В той истории ответ на четвертый вопрос был самым болезненным. Главным капиталом для меня в тот период была команда – люди, которых я собирал, обучал, в которых вкладывал время и доверие. Именно они обеспечивали результаты, за которые я отвечал. Проект e-som угрожал этому капиталу напрямую: нагрузка, расфокус, выгорание, уходы. Часть людей действительно ушла. Восстанавливать это потом стоило дороже, чем любая потенциальная выгода от альтернативного канала продаж.

У каждого человека и каждой компании в конкретный период есть то, что я называю главным активом – ресурс, потеря которого делает все остальное неважным. Для

стартапа на ранней стадии это кэшфлоу. Для публичной компании – репутация. Для операционного менеджера с командой – люди и их вовлеченность. Привлекательные возможности часто создают риск именно для этого капитала – и риск легко не заметить, когда потенциальная выгода велика и давление сверху высокое.

Нассим Талеб в книге «Антихрупкость» (книга об устойчивости систем к неопределенности, 2012) формулирует принцип, который он называет «правилом штанги»: максимальная консервативность там, где на кону выживание системы, и максимальная агрессивность там, где потери ограничены. Никогда не ставить под угрозу главный капитал ради возможности, какой бы привлекательной она ни казалась.

Перед любым значимым решением – явно ответьте: что является вашим главным капиталом прямо сейчас? Угрожает ли рассматриваемое решение этому капиталу? Если угрожает – это не автоматическое «нет». Это требование осознать риск явно и принять решение с открытыми глазами. Не обнаружить его через полгода, когда часть команды уже написала заявления.

### **3.5. Четыре вопроса как система**

В той истории с e-som ни один из четырех вопросов не был задан до старта. Первый показал бы: это чужая проблема, и нужно явно договориться об условиях участия. Второй

потребовал бы зафиксировать измеримый критерий успеха – и, возможно, обнаружил бы, что его никто не может сформулировать. Третий показал бы асимметрию издержек и выгод между разными участниками. Четвертый поднял бы вопрос о защите команды как главного капитала.

Не факт, что проект не запустили бы. Но его запустили бы иначе: с отдельной командой, с четкой структурой управления, без разрушения того, что уже работало.

Эти четыре вопроса – не бюрократия. Это разница между движением в нужном направлении и очень эффективным движением не туда. Пять минут письменных ответов до старта стоят меньше, чем полгода восстановления после.

## Глава 4. Типология решений: Типы 1 и 2 по Безосу

Я был свидетелем двух ситуаций, которые происходили в одной и той же компании почти одновременно. И каждый раз, когда я о них вспоминаю, они кажутся мне идеальной иллюстрацией одной и той же ошибки – только совершенной в противоположных направлениях.

Первая. Закупки планировались на встречах, где люди буквально поднимали руки и называли цифры. Без расчетов, без анализа продаж, без модели. Кто-то считал себя достаточно опытным, чтобы чувствовать рынок. В итоге компания раз за разом сидела в аутофстоке по хитовым позициям. Товар, на который делали маркетинговую кампанию, заканчивался в первые дни – и весь бюджет продвижения улетал впустую. Аутофсток – это потери, которые нельзя отыграть назад. Маркетинг не отбивается, продажи не возвращаются, окно упущено.

Вторая. Продвижение карточек товаров на маркетплейсах – ставки, бюджеты, распределение по позициям – требовало согласования чуть ли не на год вперед. Люди, которые за это не отвечали, перепроверяли решения тех, кто отвечал. Жаловались. Требовали обоснований. При этом если ставка на конкретный товар сегодня оказалась завышенной – завтра ее

можно снизить или отключить, и к концу недели все стабилизируется. Цена ошибки – один день расхода. Цена соглашения – недели торможения.

Две ошибки, одна природа: люди не различали, какие решения требуют тщательности, а какие – скорости. Контролировали не то, что нужно контролировать. И оставляли без контроля именно то, что определяло результат.

Джефф Безос в ежегодном письме акционерам Amazon за 2015 год (открытое письмо акционерам компании, опубликованное в составе годового отчета) ввел разграничение, которое с тех пор стало одним из самых цитируемых управленческих концептов. Он назвал их решениями Типа 1 и решениями Типа 2.

## **4.1. Тип 2: двери, которые открываются в обе стороны**

Безос описывал Тип 2 через метафору двери: вы заходите, смотрите, что там, – и если не понравилось, разворачиваетесь и выходите обратно. Решение обратимо. Цена ошибки невысока. Информацию можно получить только в процессе – и это нормально.

Продвижение карточек на маркетплейсе – классический Тип 2. Повысили ставку – посмотрели на результат – скорректировали. Изменили распределение бюджета – посмотрели на конверсию – откатали или усилили. Цикл обратной

связи короткий. Цена ошибки ограничена одним-двумя днями расхода. Здесь нужна скорость, а не согласования.

Для решений Типа 2 Безос формулировал жесткое требование: принимать быстро, на основе 70% информации, доступной прямо сейчас. Ожидание полной картины – потеря времени без пропорциональной выгоды. Если решение обратимо, цена промедления выше цены возможной ошибки.

Именно здесь большинство менеджеров теряют скорость. Они применяют к решениям Типа 2 процессы, созданные для Типа 1: согласования, комитеты, многоуровневые аппрувы. В результате компания движется медленно не потому что задачи сложные, а потому что простые задачи обрабатываются как сложные. Конкуренты успевают пройти три итерации, пока внутри идет четвертый раунд правок.

## **4.2. Тип 1: двери в одну сторону**

Тип 1 – это решения, которые нельзя отменить или отменить которые стоит несоразмерно дорого. Вы открываете дверь, заходите – и дверь за вами закрывается.

Закупка – классический Тип 1. Вы заказали товар, деньги заморожены, склад занят, логистика запущена. Если купили не то или не в том объеме – откатить нельзя. Можно только продавать с убытком, списывать или ждать следующего сезона. Аутофстоп по хитовой позиции во время кампании – это не «небольшая ошибка, исправим». Это потери, которые

не компенсируются ничем в моменте: маркетинговый бюджет уже потрачен, трафик пришел и ушел, окно закрылось.

Именно поэтому решения о закупках требуют расчетов, моделей, данных о скорости продаж, сезонности, остатках. Не потому что кто-то не доверяет чужой интуиции. А потому что цена ошибки здесь необратима – и это меняет требования к процессу принятия решения.

Этимология, с которой начинается эта книга, здесь особенно точна: *decidere* – отрезать. Решение Типа 1 – это именно отрезание. Вы необратимо закрываете альтернативные вселенные. И именно поэтому оно требует другого качества мышления, другого процесса и другого уровня энергии.

### **4.3. Главная ошибка: перепутать тип**

Безос считал, что компании совершают две симметричные ошибки – и обе одинаково разрушительны.

Первая: применять процессы Типа 1 к решениям Типа 2. Это убивает скорость. Именно это происходило с продвижением карточек: обратимые, быстро корректируемые решения тонули в согласованиях. Люди, которые за результат не отвечали, тормозили тех, кто отвечал.

Вторая – и более опасная: применять скорость Типа 2 к решениям Типа 1. Это создает катастрофы. Именно это происходило с закупками: необратимые решения с высокой ценой ошибки принимались на основе поднятых рук вме-

сто расчетов. Уверенность в собственной интуиции заменяла анализ там, где анализ был критически необходим.

Вторая ошибка опаснее первой – потому что выглядит как решительность. Похвала за быстрое решение приходит сразу. Последствия – в виде аутофстока, сгоревшего маркетингового бюджета и упущенного окна продаж – через несколько недель.

#### **4.4. Как определить тип решения**

На практике граница между Типом 1 и Типом 2 не всегда очевидна. Три вопроса помогают классифицировать решение быстро.

Первый: какова цена отката? Если вы попробовали и не получилось – сколько это стоит вернуть? Снизить ставку в рекламном кабинете – ноль. Распродать закупленный неликвид – месяцы и потери в марже. Если откат соразмерен попытке или дешевле – Тип 2. Если откат требует ресурсов, сравнимых с изначальным решением, или невозможен – Тип 1.

Второй: сколько времени займет восстановление? Ошибка в решении Типа 2 исправляется за дни или недели. Ошибка в Типе 1 – за месяцы или дольше. Аутофсток во время активной кампании не исправляется никак: момент упущен безвозвратно.

Третий: влияет ли это на главный капитал? Если решение

затрагивает то, потеря чего делает все остальное неважным – кэшфлоу, ключевых людей, репутацию – это автоматически Тип 1, независимо от формальных признаков обратимости.

## **Раздел II. Цели: что именно вы хотите**

*Инструменты для того, чтобы убедиться, что вы решаете правильную задачу*

# Глава 5. Методологии постановки целей: SMART, OKR, FAST, Уолтер Митти

Мы разобрались, что такое решение, научились находить правильную задачу и поняли, что за любым выбором стоит цель. Теперь – инструменты. Как именно формулировать цель так, чтобы она работала, а не просто красиво звучала на стратегической сессии.

Фреймворков для этого существует немало. Я разберу четыре: три классических, которые вы почти наверняка встречали, и один – менее известный, но, на мой взгляд, незаслуженно недооцененный. У каждого есть своя логика, своя область применения – и свои слепые пятна. Главная ошибка – считать, что один фреймворк подходит для всего.

## 5.1. SMART: стандарт, который все знают и мало кто применяет правильно

SMART – самый известный фреймворк целеполагания в мире. Аббревиатура расшифровывается как Specific (конкретная), Measurable (измеримая), Achievable (достижимая), Relevant (релевантная), Time-bound (ограниченная по

времени). Впервые описан Джорджем Дораном в статье «Есть ли у вашей организации S.M.A.R.T.-цели?» (статья в Management Review, 1981).

Суть проста: хорошая цель должна однозначно отвечать на пять вопросов. Что именно мы хотим достичь? Как мы поймем, что достигли? Это реально с нашими ресурсами? Это важно для нашей стратегии? К какому сроку?

«Увеличить продажи» – не SMART-цель. «Увеличить выручку от нового продукта на 20% к концу третьего квартала за счет расширения канала прямых продаж» – SMART-цель.

Плюсы SMART очевидны: фреймворк универсален, прост в применении и отлично работает как чек-лист. Он дисциплинирует мышление и выбивает из головы размытые формулировки. Именно поэтому он стал стандартом де-факто в корпоративном управлении.

Минусы менее очевидны, но существенны. Во-первых, критерий Achievable (достижимость) системно убивает амбиции. Когда команда знает, что цель должна быть «реалистичной», она автоматически занижает планку до уровня, который точно выполнит. Это называется «болезнью безопасных целей»: формально SMART, фактически – имитация движения вперед.

Во-вторых, SMART хорошо описывает «что» и «к когда», но ничего не говорит о «зачем» и «как». Цель может быть идеально сформулирована по SMART – и при этом полностью оторвана от реальной стратегической задачи. Фрейм-

ворк не защищает от ошибки готового меню из предыдущей главы.

Вывод: SMART – хороший финишный фильтр для проверки уже сформулированной цели. Плохой стартовый инструмент для ее поиска.

## **5.2. OKR: амбиции с измеримым результатом**

OKR (Objectives and Key Results – цели и ключевые результаты) разработал Энди Гроув в Intel, а широкую известность методология получила после того, как Джон Дорр принес ее в Google в 1999 году. Подробно система описана в книге Дорра «Измеряйте самое важное» (книга об управлении целями и OKR, 2017).

Структура OKR состоит из двух уровней. Objective (цель) – качественная, вдохновляющая, амбициозная формулировка направления. «Стать лидером рынка в сегменте premium D2C». Key Results (ключевые результаты) – конкретные измеримые показатели, которые докажут, что цель достигнута. Обычно 3–5 штук на одну цель. «Выручка 500 млн рублей к концу года», «NPS выше 70», «доля рынка 15%».

Ключевое отличие от SMART – в отношении к амбициям. В OKR принято ставить stretch goals – «натянутые» цели, которые достигаются примерно на 70%. Если OKR выполнен на 100%, считается, что цель была недостаточно амбициозной. Это принципиально меняет психологию команды: пере-

стаешь бояться поставить большую цель, потому что недо-  
стижение – не провал, а норма.

Плюсы: OKR отлично работает на уровне компании и ко-  
манды, создает вертикальное и горизонтальное выравнива-  
ние – все понимают, куда движется организация и как их ра-  
бота связана с общей целью. Амбициозность встроена в ди-  
зайн.

Минусы: OKR требует зрелой культуры. В компаниях,  
где результаты OKR привязаны к премиям или оценке со-  
трудников, система мгновенно деградирует – люди начинают  
занижать Objective, чтобы гарантированно выполнить Key  
Results. Кроме того, OKR плохо работает для индивидуаль-  
ных операционных задач и краткосрочного планирования –  
это инструмент стратегического горизонта от квартала и вы-  
ше.

Вывод: OKR – лучший фреймворк для командного и кор-  
поративного целеполагания на стратегическом горизонте.  
Требует культурной готовности к честному разговору о ре-  
зультатах.

### **5.3. FAST: ответ на ограничения OKR**

FAST – относительно молодой фреймворк, предложен-  
ный Дональдом Салом и Чарльзом Слугеном в статье «С  
FAST-целями к лучшей производительности» (статья в MIT  
Sloan Management Review, 2018). Аббревиатура: Frequently

discussed (регулярно обсуждаемые), Ambitious (амбициозные), Specific (конкретные), Transparent (прозрачные).

FAST появился как реакция на практику, при которой OKR ставятся раз в квартал, после чего благополучно забываются до следующей сессии. Ключевая идея – цели должны быть живыми: регулярно обсуждаться на всех уровнях, быть видны всей организации и постоянно уточняться по мере изменения контекста.

Плюсы: FAST решает одну из главных проблем любого целеполагания – разрыв между постановкой цели и реальной работой. Прозрачность и частота обсуждений не дают целям превращаться в документ, который открывают два раза в год. Амбициозность, как и в OKR, встроена в дизайн.

Минусы: FAST требует значительных операционных ресурсов. Регулярные обсуждения целей на всех уровнях – это время. В небольших командах или при высокой операционной нагрузке это требование легко игнорируется, и от фреймворка остается только красивое слово. Кроме того, FAST пока значительно менее исследован эмпирически, чем OKR или SMART.

Вывод: FAST хорош там, где уже работает OKR, но цели теряются между сессиями. Это скорее надстройка над существующей системой, чем самостоятельный инструмент с нуля.

## 5.4. Метод Уолтера Митти: от образа будущего назад

Уолтер Митти – литературный персонаж Джеймса Тербера, человек, который живет в мечтах об идеальной жизни, но не делает ничего для их реализации. Именно от него получил название подход, который в академической литературе чаще встречается как *mental contrasting with implementation intentions* – мысленное противопоставление с намерениями реализации.

Психолог Габриэле Эттинген в книге «Переосмысление позитивного мышления» (книга о психологии мотивации и целедостижения, 2014) провела серию исследований, которые в ряде случаев поставили под сомнение популярное убеждение о пользе чистой визуализации успеха. Оказалось, что люди, которые только представляют желаемый результат без осмысления препятствий, реже достигают своих целей, чем те, кто вообще не занимается визуализацией. Мозг, «переживший» успех в воображении, снижает мотивацию к реальным действиям.

Рабочий метод, который предложила Эттинген, называется WOOP: Wish (желание), Outcome (результат), Obstacle (препятствие), Plan (план). Сначала вы максимально ярко представляете желаемый результат – а затем сразу же, не выходя из этого состояния, честно задаете себе вопрос: что

именно во мне или в обстоятельствах может помешать? И только после этого формулируете конкретный план действий в формате «если... то...».

Плюсы: метод работает там, где другие фреймворки дают сбой – на уровне личных решений и изменения поведения. SMART и OKR отлично описывают цель, но не работают с внутренними барьерами. WOOP делает именно это. Исследования Эттинген показывают значимый рост вероятности достижения цели по сравнению с чистой визуализацией или отсутствием планирования.

Минусы: метод требует честности с самим собой, которая дается непросто. Назвать вслух (или письменно) главное препятствие – особенно если оно внутри тебя – психологически некомфортно. Кроме того, WOOP плохо масштабируется на командную работу: это инструмент индивидуального применения.

Вывод: WOOP – лучший из четырех инструментов для личных решений и поведенческих изменений. Если вы ставите цель, которая требует изменить собственные привычки или преодолеть внутреннее сопротивление, начните с него, а не со SMART.

## **5.5. Какой фреймворк когда использовать**

Все четыре фреймворка решают разные задачи. Проблема не в том, что какой-то из них плохой, – проблема в том, что

их применяют не по назначению.

Если вам нужно сформулировать операционную цель для команды с четким сроком и метрикой – возьмите SMART как чек-лист на финальной проверке. Если вы выстраиваете стратегическое целеполагание на уровне компании или подразделения – OKR. Если OKR уже есть, но цели теряются между кварталами – добавьте регулярность и прозрачность по модели FAST. Если речь о личном решении, которое требует изменить поведение или преодолеть собственное сопротивление – WOOP.

Есть и общее правило, которое работает для всех четырех: фреймворк – это форма, а не содержание. Он помогает оформить цель, которая уже найдена. Если задача еще не определена – никакой фреймворк не поможет. Именно поэтому инструменты из этой главы идут после вопросов из предыдущих двух, а не вместо них.

# Глава 6. ИКР: как описать идеальное будущее и найти Вариант В

У всех фреймворков из предыдущей главы есть общее ограничение, которое редко называют вслух: они помогают оформить цель – но не придумать ее. SMART, OKR, FAST и WOOP работают с вариантами, которые уже лежат на столе. Они не задают вопрос: а тот ли это стол?

Есть инструмент, который делает именно это. Он пришел не из менеджмента и не из коучинга – из инженерии. И, на мой взгляд, незаслуженно редко используется за пределами технических специальностей.

## 6.1. Откуда взялся ИКР

В 1946 году советский инженер и изобретатель Генрих Альтшуллер начал систематически изучать патенты – сотни тысяч патентов из разных стран и эпох. Он хотел понять: есть ли в изобретательстве закономерности? Существуют ли универсальные принципы, по которым люди находят нетривиальные решения?

Через несколько десятилетий работы он создал ТРИЗ –

Теорию решения изобретательских задач. Один из центральных концептов этой теории – Идеальный конечный результат (ИКР). Альтшуллер описал его в книге «Творчество как точная наука» (книга о теории решения изобретательских задач, 1979).

ИКР – это формулировка идеального состояния, при котором нужная функция выполняется сама по себе, без затрат, без побочных эффектов, без дополнительных элементов системы. Звучит утопично – и в этом весь смысл. ИКР намеренно описывает невозможное, чтобы сдвинуть мышление с рельсов привычных решений.

## **6.2. Как работает логика ИКР**

Обычный способ решать задачи выглядит так: есть проблема → ищем варианты решения → выбираем лучший из доступных. Это мышление от ограничений. Мы видим то, что реально сделать с нашими ресурсами прямо сейчас – и выбираем внутри этого коридора.

ИКР переворачивает логику. Сначала вы описываете идеальный конечный результат – состояние, при котором проблема решена наилучшим возможным образом, без компромиссов. Затем спрашиваете: что мешает этому состоянию существовать прямо сейчас? И только после этого ищите способы устранить именно это препятствие – а не латать симптомы.

Альтшуллер заметил, что большинство инженерных решений страдают от того, что он называл «психологической инерцией»: человек видит задачу через призму уже известных ему способов решения. Молоток ищет гвоздь. Программист ищет баг в коде. Маркетолог ищет проблему в рекламе. ИКР выбивает из этой инерции, потому что начинает с конца, а не с привычного инструментария.

### **6.3. Формула ИКР на практике**

Формулировка ИКР строится по простой схеме:

«[Объект] сам [выполняет нужную функцию] в [нужный момент], не вызывая [нежелательных эффектов]».

Разберем на примере. Компания тратит значительные ресурсы на онбординг новых сотрудников: два руководителя отвлекаются на три недели, качество передачи знаний нестабильно, новички все равно делают одни и те же ошибки в первый месяц.

Обычный подход: нанять HR-специалиста по онбордингу, написать инструкции, провести тренинг. Это варианты из готового меню.

ИКР: «Новый сотрудник сам осваивает все необходимое в нужном темпе, не отвлекая руководителей и не допуская критических ошибок».

Теперь вопрос: что мешает этому состоянию существовать? Не «у нас нет HR», не «нет времени писать инструк-

ции» – а что именно делает идеал недостижимым? Оказывается: знания существуют только в головах конкретных людей и нигде не зафиксированы. Препятствие не в процессе онбординга – оно в отсутствии базы знаний. Решение смещается: не «улучшить онбординг», а «создать систему фиксации и передачи знаний». Это другая задача, другой бюджет, другой результат.

Вариант В появился не потому что кто-то был умнее. А потому что вопрос был задан иначе.

## **6.4. ИКР в личных решениях**

ТРИЗ создавался для инженерных задач, но логика ИКР работает одинаково хорошо для любого типа решений – включая личные и карьерные.

Классический пример из книги Тимоти Ферриса «Четырехчасовая рабочая неделя» (книга о продуктивности и нестандартных карьерных решениях, 2007): человек годами работает на нелюбимой работе ради накоплений, чтобы когда-нибудь уйти в путешествие на год. Обычный вопрос: как накопить быстрее? ИКР-вопрос: как получить год путешествий, не откладывая на потом? Ответ, к которому приходят многие – переговоры об удаленной работе, цифровой нómáдизм, творческий отпуск – не требует тех же десяти лет накоплений. Препятствием оказалось не отсутствие денег, а убеждение, что путешествие возможно только после работы,

а не во время.

Еще один паттерн, который часто вскрывает ИКР в личных решениях: то, что кажется проблемой ресурсов, на самом деле является проблемой модели. «Мне не хватает времени на спорт» – ИКР: «Физическая активность происходит сама, в рамках того, что я и так делаю каждый день». Препятствие: спорт воспринимается как отдельное мероприятие, требующее специального времени. Решение: встроить физическую активность в существующий распорядок – пешие переговоры, лестница вместо лифта, велосипед вместо такси. Не идеально – но это уже Вариант В, которого не было в исходном меню.

## 6.5. Ограничения ИКР

ИКР – мощный инструмент, но не универсальный. Есть ситуации, где он работает плохо или вводит в заблуждение.

Первое: ИКР не работает там, где ограничения принципиально непреодолимы. Если задача – выйти на рынок с бюджетом в десять раз меньше конкурента, ИКР скажет «в идеале маркетинг работает без бюджета». Это интеллектуально интересно, но практически бесполезно, если физических возможностей для идеала нет. В таких случаях лучше работает байесовское мышление, которое мы разберем в Разделе III.

Второе: ИКР может создавать иллюзию решения там, где его нет. Красивая формулировка идеального результата – это

не решение, это направление. Между «функция выполняется сама» и реальным планом действий – большая дистанция, которую нужно пройти другими инструментами.

Третье: ИКР требует определенной интеллектуальной смелости. Описать идеальное состояние – значит временно отпустить все «это невозможно», «у нас нет ресурсов», «так не принято». Для людей с высокой практической ориентацией это дается непросто. Типичная реакция: «ну это же нереально». Именно поэтому ИКР лучше работает в письменном формате, а не в устном обсуждении – на бумаге легче отключить внутреннего цензора.

## **6.6. Как применять ИКР: пошаговая логика**

Алгоритм короткий. Его можно применять к любой задаче, где кажется, что все очевидные варианты уже рассмотрены.

Шаг первый: сформулируйте проблему в одном предложении. Не варианты решения – саму проблему. «Клиенты уходят после первой покупки». «Команда не укладывается в сроки». «Я не могу найти время на стратегическое мышление».

Шаг второй: напишите ИКР по формуле. Что именно должно происходить само, без усилий, без побочных эффектов? Не думайте пока о реализуемости – опишите идеал.

Шаг третий: задайте вопрос «что мешает этому идеалу

существовать прямо сейчас?». Не «почему это сложно», а именно «что конкретно стоит между текущей реальностью и идеальным состоянием?»»

Шаг четвертый: посмотрите на названное препятствие как на новую задачу. Часто окажется, что это совсем другая задача, чем та, с которой вы начали. Именно здесь появляется Вариант В.

Шаг пятый: только теперь возвращайтесь к фреймворкам из предыдущей главы – SMART, OKR или WOOP – чтобы оформить новую, уточненную цель. Теперь есть что оформлять.

## Глава 7. Jobs to be Done в личных и бизнес-решениях

В e-commerce и ритейле есть одна вакансия, которую я вижу в найме снова и снова. Менеджер по ценообразованию. Иногда – аналитик по ценообразованию. Компании открывают ее по инерции: конкуренты ищут, значит, нам тоже надо. Или потому что «цены – это важно, нужен отдельный человек».

Я решил разобраться, что именно эти компании хотят получить. Какую работу они нанимают этого человека выполнять?

Если спросить напрямую, ответ звучит примерно так: «следить за ценами конкурентов и реагировать на изменения, считать юнит-экономику, предлагать ценовые решения». Звучит разумно. Но давайте посмотрим на это внимательнее.

Есть два сценария. Первый: менеджер по ценообразованию – это руки, которые исполняют чужие решения. Мониторят конкурентов, заполняют таблицы, делают апдейты в системе по заданным правилам. Если это так – эту работу сегодня выполняет программа. Дешевле, быстрее, без больших и без риска, что завтра уйдет к конкуренту. Платить человеку миллион рублей в год за то, что автоматизируется

за 200–300 тысяч разовых вложений, – это решение с отрицательным экономическим эффектом.

Второй сценарий: менеджер по ценообразованию – это человек, который реагирует на сигналы от других людей внутри компании. Коммерческий директор говорит «нам нужно поднять маржу по категории», менеджер считает и предлагает варианты. Но тогда он не принимает решения – он обрабатывает чужие запросы. И снова: это тоже автоматизируется, либо решается на уровне того, кто реально управляет категорией.

Вот в чем проблема: тот, кто управляет ценой на товар, должен управлять и его продвижением. Цена и промо – это одна система. Если их разделить между разными людьми или функциями, юнит-экономика начинает жить в двух параллельных вселенных, которые не разговаривают друг с другом. Это архитектурная ошибка, а не проблема найма.

Когда я задал вопрос «какую работу вы нанимаете менеджера по ценообразованию выполнять?» – ответ почти всегда оказывался одним и тем же: «нам нужно, чтобы цена реагировала на изменения у конкурентов и на изменения в юнит-экономике быстро и без ошибок». Это не описание человека. Это описание системы.

Работа определена. Исполнитель – не обязательно человек. Иногда правильное решение – не нанять, а автоматизировать. И прийти к этому выводу помогает именно вопрос о работе, а не о роли.

## 7.1. Откуда взялся JTBD

Фреймворк Jobs to be Done (JTBD) разработал Клейтон Кристенсен – профессор Harvard Business School, автор книги «Дилемма инноватора» (книга о теории подрывных инноваций, 1997). Позже он подробно описал JTBD в книге «Закон успешных инноваций» (книга о методологии Jobs to be Done, 2016), написанной совместно с Тедди Холлом, Кареном Диллоном и Дэвидом Дунканом.

Центральная идея: люди не покупают продукты. Они нанимают их для выполнения определенной работы. «Работа» в терминологии JTBD – это прогресс, которого хочет достичь человек в конкретной ситуации. Не характеристика продукта, не демографический профиль покупателя, а задача, которую нужно решить.

Знаменитый пример Кристенсена – молочный коктейль. McDonald's хотел увеличить продажи молочных коктейлей и провел стандартное исследование: опросил покупателей, сегментировал по возрасту и вкусовым предпочтениям, немного улучшил рецептуру. Ничего не изменилось.

Затем исследователи просто наблюдали: кто, когда и при каких обстоятельствах покупает коктейль. Оказалось, что почти половина продаж приходится на раннее утро – и покупают одни и те же люди, которые едут на работу. Их «работа» была не «выпить что-нибудь вкусное» – а «занять руку

и рот во время долгой скучной поездки и не проголодаться до обеда». Конкурентами коктейля оказались не другие напитки – а банан, батончик и рогалик. Понимание реальной «работы» полностью изменило и продукт, и маркетинг.

## **7.2. Три уровня «работы»**

Один из самых полезных аспектов JTBD – разделение «работы» на три уровня. Это разграничение детально описал Тони Ульвик в книге «Чего хотят потребители» (книга о методологии outcome-driven innovation, 2005).

Первый уровень – функциональная работа. Это прагматичная, рациональная задача: «перевезти груз из точки А в точку Б», «обработать заявки клиентов быстрее», «не потерять данные при увольнении сотрудника». Большинство продуктов и решений проектируются именно под этот уровень.

Второй уровень – эмоциональная работа. Как человек хочет себя чувствовать в результате? «Чувствовать контроль над бизнесом», «выглядеть компетентным перед инвесторами», «не беспокоиться о том, что что-то упустил». Этот уровень редко называют вслух – но именно он часто определяет финальное решение о покупке или выборе.

Третий уровень – социальная работа. Как человек хочет выглядеть в глазах других? «Показать команде, что я держу руку на пульсе», «сигнализировать партнерам о серьезности

намерений», «быть воспринятым как технологически продвинутый руководитель». Для B2B-решений этот уровень особенно важен: многие корпоративные закупки отчасти покупают статус и снижение политического риска внутри организации.

Ошибка большинства компаний – проектировать решение только под функциональный уровень, игнорируя эмоциональный и социальный. В результате два конкурирующих продукта с одинаковыми функциями продаются с принципиально разным успехом – потому что один закрывает все три уровня, а другой только один.

### **7.3. JTBD как инструмент принятия решений**

В продуктовом дизайне JTBD используется для понимания клиента. Но в контексте этой книги нас интересует другое применение: JTBD как способ прояснить собственное решение.

Вопрос «какую работу я нанимаю это решение выполнять?» – один из самых точных инструментов для проверки, правильную ли задачу вы решаете. Он работает и для бизнес-выборов, и для личных.

Возьмем типичную ситуацию: руководитель рассматривает найм дополнительного менеджера по продажам. Обычный анализ: сколько стоит, какой план продаж, когда окупится. JTBD-вопрос: какую работу я нанимаю этого менеджера вы-

полнять?

Функциональный ответ: «закрывать больше сделок». Но если копнуть глубже – эмоциональный ответ может оказаться «снять с себя операционную нагрузку, чтобы наконец заниматься стратегией». А социальный – «показать инвестору, что мы масштабируемся».

Если реальная работа – «снять операционную нагрузку», то найм менеджера по продажам может быть не лучшим решением. Возможно, правильнее нанять операционного директора, выстроить процессы или автоматизировать часть работы. Менеджер по продажам решит функциональную задачу – но не ту, которая действительно болит.

## **7.4. Как проводить JTBD-анализ собственных решений**

Применять JTBD к собственным решениям проще, чем кажется. Достаточно задать три вопроса последовательно – и быть честным в ответах.

Первый вопрос: «В какой момент и при каких обстоятельствах я начал думать об этом решении?» Триггер важнее самого желания. Именно ситуация, в которой возникла потребность, раскрывает реальную «работу». «Я начал думать о смене работы после того, как меня в третий раз обошли с повышением» – это другая работа, чем «я давно хотел попробовать что-то новое».

Второй вопрос: «Что именно изменится в моей жизни или бизнесе, когда это решение сработает?» Это вопрос об образе желаемого результата, который мы уже разбирали в Главе 2. Здесь важно дойти до всех трех уровней – функционального, эмоционального и социального. Часто люди останавливаются на первом и принимают решение, которое закрывает функциональную работу, но не трогает эмоциональную – и потом удивляются, почему «все сделал правильно, а удовлетворения нет».

Третий вопрос: «Что я пробовал нанимать для этой работы раньше – и почему уволил?» Предыдущие попытки закрыть ту же потребность – это ценнейшие данные. Если человек сменил уже четыре CRM-системы, проблема, скорее всего, не в системах. Если компания третий год подряд меняет подрядчика по маркетингу – возможно, дело не в подрядчиках.

## **7.5. JTBD и конкуренция за «работу»**

Один из самых неочевидных выводов JTBD – конкурент вашего решения часто не то, что вы думаете.

Конкурент корпоративного обучения – не другая обучающая платформа. Это YouTube, подкасты и книги, которые сотрудник слушает по дороге на работу. Конкурент дорогого ресторана на деловом ужине – не другой ресторан, а возможность провести встречу в неформальной обстановке в офи-

се. Конкурент найма топ-менеджера – не другой кандидат, а решение не нанимать вовсе и перераспределить функции.

Для принятия решений это означает: прежде чем сравнивать варианты А и Б, стоит спросить – а нет ли варианта В, который выполняет ту же работу принципиально другим способом? Именно здесь JTBD смыкается с ИКР из предыдущей главы: оба инструмента ищут Вариант В, просто заходят с разных сторон. ИКР идет от идеального результата. JTBD – от реальной работы, которую нужно выполнить.

## **7.6. Ограничения JTBD**

JTBD – мощный инструмент диагностики, но у него есть слепые пятна, о которых стоит знать.

Первое: JTBD хорошо работает с осознанными потребностями и плохо – с латентными. Люди могут не знать, какую работу они на самом деле хотят нанять, или не признавать это вслух. Особенно это касается эмоционального и социального уровней: «я покупаю Tesla, потому что она экологичная» – хотя реальная работа может быть «сигнализировать об успехе и современности». Если вы применяете JTBD к анализу чужих решений, доверяйте поведению больше, чем словам.

Второе: JTBD описывает текущую работу, но не помогает придумать новую. Это инструмент диагностики, а не генерации. Он скажет вам, что люди нанимают коктейль как

замену завтраку в дороге – но не скажет, какой должна быть идеальная замена завтраку. Для этого нужен ИКР.

Третье: JTBD может создавать иллюзию понимания. Красиво сформулированная «работа» – «клиент нанимает наш продукт, чтобы чувствовать контроль над бизнесом» – звучит убедительно, но остается гипотезой до тех пор, пока не проверена реальным поведением. Формулировка «работы» – это начало анализа, а не его результат.

## **Глава 8. Иерархия ценностей: как найти свой абсолютный компас**

Несколько лет я менял компанию за компанией. Каждый раз по схожим причинам: что-то в организационном дизайне или процессах не совпадало с моим представлением о том, как это должно работать. Где-то не слышали о SMART и строили планирование на интуиции. Где-то считали, что ROI – это выдумка. Где-то не делали повестку перед встречами и не писали постмиты после – и каждое совещание начиналось с нуля. Вещи, которые мне казались базовой гигиеной, в разных компаниях просто не были приняты.

Я был уверен, что знаю свою ценность – развитая корпоративная культура, выстроенные процессы, среда, в которой люди работают системно. И методично искал именно ее.

В какой-то момент я поймал себя на неудобной мысли. Я снова был недоволен. Снова что-то не так с процессами, снова хочется что-то перестроить. И тут я задал себе вопрос, который раньше не задавал: а было ли хоть раз иначе? Не в этой компании – вообще, за всю карьеру?

Оказалось – нет. В какую бы среду я ни попадал, я всегда находил, что улучшить. Всегда видел неэффективность, всегда хотел переделать, всегда упирался в чужие решения, которые казались мне неоптимальными. Это не была проблема

конкретных компаний. Это был я.

Я понял, что ищу не лучшую корпоративную среду. Я ищу возможность реализовывать собственные идеи с минимальным трением. А это невозможно в найме по определению – потому что в найме всегда есть чужие решения, которым нужно следовать. Истинная ценность оказалась не «выстроенные процессы». Истинная ценность – автономия и власть над собственными решениями.

Это осознание изменило вектор. Не следующая компания – своя. Появились новые риски: выше неопределенность, выше стресс. Но я понял, что медленно разрушать себя в среде, которая по природе своей будет меня не устраивать, – хуже, чем принять эти риски осознанно.

Я думал, что знаю свои ценности. Оказалось – нет. Я знал декларируемые ценности. Настоящие обнаружили только через столкновение с реальностью.

## **8.1. Почему ценности – это не список из профиля в VK**

«Мои ценности – честность, развитие, семья». Примерно так отвечает большинство людей, если спросить напрямую. Это не ложь – но это и не операционная информация. Это социально одобренный список, который мало что говорит о том, как человек на самом деле принимает решения под давлением.

Милтон Рокич, социальный психолог, в книге «Природа человеческих ценностей» (книга о психологии ценностей и установок, 1973) разграничил два типа ценностей. Терминальные ценности – это желаемые конечные состояния: свобода, безопасность, счастье, признание. Инструментальные ценности – это предпочтительные способы поведения: честность, амбициозность, ответственность. Большинство людей, когда говорят о своих ценностях, называют инструментальные – и не добиваются до терминальных. А именно терминальные определяют, что человек выберет, когда нужно жертвовать чем-то ради чего-то.

Для принятия решений важны не декларируемые ценности, а иерархия ценностей в момент реального конфликта. Человек может искренне считать, что для него важнее всего семья – и при этом системно выбирать работу в ситуации выбора. Это не лицемерие. Это разрыв между тем, что человек думает о себе, и тем, как он реально устроен. Обнаружить этот разрыв – одна из самых ценных вещей, которые можно сделать до принятия важного решения.

## **8.2. Как ценности влияют на решения**

Ценности работают как фильтр, который действует до того, как включается логика. Когда вы смотрите на два варианта и один из них «не нравится» без очевидной рациональной причины – это почти всегда сигнал, что вариант конфликту-

ет с одной из ваших глубинных ценностей.

Шалом Шварц, психолог из Еврейского университета в Иерусалиме, в статье «Универсальные аспекты содержания и структуры ценностей» (статья в журнале *Advances in Experimental Social Psychology*, 1992) предложил теорию, которая стала одной из наиболее цитируемых в психологии ценностей. Его главный вывод: ценности не просто сосуществуют – они конкурируют. Одни ценности по природе своей противоречат другим.

Например, безопасность и автономия – находятся в ценностном конфликте. Чем больше вы хотите автономии, тем выше неопределенность и риск. Чем больше вы хотите безопасности, тем больше приходится принимать чужие правила. Нельзя максимизировать обе ценности одновременно – в какой-то точке придется выбирать.

То же самое – власть и принадлежность. Человек, который высоко ценит принадлежность к группе, часто жертвует собственным мнением ради сохранения отношений. Человек, который ценит власть и влияние, – наоборот, готов пожертвовать отношениями ради правильного, с его точки зрения, решения. Это не хорошо и не плохо. Это просто разные иерархии – и разные типы решений, которые из них вытекают.

Тяжелые решения – почти всегда конфликт ценностей. Не выбор между хорошим и плохим, а выбор между двумя хорошими, каждое из которых важно. Именно поэтому их так

сложно принимать: логика здесь не помогает, потому что оба варианта логически обоснованы. Помогает только понимание, какая ценность стоит выше.

### **8.3. Упражнение «Доведение до абсурда»: как найти настоящую иерархию**

В инженерии есть стандартный способ проверить систему – подать на нее максимальную нагрузку. Не рабочую, а предельную. Именно на пределе обнаруживаются слабые места, которые при обычной нагрузке незаметны.

# 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.