

Российские эксперты,
практики и кейсы

 SKOLKOVO
Московская школа
управления

СТРАТЕГИЯ ЛИЧНОСТИ

КАК ПЛАНИРОВАТЬ РАЗВИТИЕ
В РАБОТЕ И ЖИЗНИ,
ОПИРАЯСЬ НА СВОИ ЦЕННОСТИ

Алексей Горячев
Алексей Келлерев

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

МИФ

УДК 159.923:005

ББК 88.3

Г71

Публикуется впервые

Горячев, Алексей

Г71 Стратегия личности. Как планировать развитие в работе и жизни, опираясь на свои ценности / Алексей Горячев, Алексей Каптерев. — Москва : МИФ, 2025. — 400 с. — (Skolkovo Business Review).

ISBN 978-5-00250-348-3

Вы управляете бизнесом, командами, проектами, но внутри остается ощущение, что играете не в свою игру? Эта книга — для предпринимателей и топ-менеджеров, которые хотят расти, опираясь на свою подлинную личность, ценности и экспертность. Ее авторы, Алексей Горячев и Алексей Каптерев, объединили подходы бизнес-стратегии, психологии личности и нарративного дизайна. Они показывают лидерам, как управлять своей жизнью так же продуманно, как проектами.

УДК 159.923:005

ББК 88.3

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

*Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

ISBN 978-5-00250-348-3

© Горячев А. В., 2025

© Каптерев А. С., 2025

© Оформление. ООО «МИФ», 2025

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЯ	11
ЧАСТЬ I. ЛИЧНОЕ	
ГЛАВА 2. ПЕРСОНАЖ	39
ГЛАВА 3. НЕДОСТАТКИ	69
ГЛАВА 4. СУПЕРСПОСОБНОСТЬ	95
ГЛАВА 5. РОЛЕВЫЕ МОДЕЛИ	123
ЧАСТЬ II. СОЦИАЛЬНОЕ	
ГЛАВА 6. ПРОБЛЕМЫ	149
ГЛАВА 7. АУДИТОРИЯ	182
ГЛАВА 8. РЕШЕНИЕ	214
ГЛАВА 9. ВИДЕНИЕ	243
ЧАСТЬ III. ТРАНСЦЕНДЕНТНОЕ	
ГЛАВА 10. ПРИНЦИПЫ	279
ГЛАВА 11. ПРАКТИКИ	308
ГЛАВА 12. КОММУНИКАЦИЯ	335
ГЛАВА 13. ПЛАНИРОВАНИЕ	365
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	396

ВСТУПЛЕНИЕ

Мы каждый день формируем собственную реальность. Листая ленту соцсетей, выбирая самый вкусный и полезный хлеб в пекарне, соглашаясь на новое сотрудничество или отказываясь от него. Ежедневно мы принимаем сотни решений, осознанных и не очень. Время от времени попадаем в развилки, в которых жизнь в лоб спрашивает нас, как быть и что делать дальше.

Например, уехать в другую страну, чтобы запустить стартап, или остаться с тем, что есть? Переезд, конечно, обещает выгодный контракт, новые возможности и опыт. Но вдруг что-то пойдет не так?

Остаться на позиции, где все стабильно, но давно нет драйва, — или выйти в новую роль, зная, что это обнулит зону комфорта и лишит привычных опор?

Получить MBA, чтобы через год возглавить крупную компанию, или инвестировать в недвижимость и пока сосредоточиться на текущих проектах, хотя они и не дают нужного роста и карьерного развития?

Иногда мы точно знаем, как поступить. Иногда — нет. Сомневаемся, боимся ошибиться. Опираемся на «старые рецепты» все труднее, они не отвечают запросам времени.

Если предыдущие поколения с удивлением обнаруживали, что не всегда помогают советы их родителей, то сегодня мы видим, как перестают работать советы успешных людей, которые старше и опытнее нас лишь на несколько лет.

Потому что мир стал слишком непредсказуемым и все чаще возникают вопросы, не поддающиеся решению еще одной поездкой на форум в Дубай.

Кто-то доверяет жизнь фортуне, кто-то идет к экстрасенсам и астрологам. Но есть способ получше: опереться на долгосрочную стратегию.

На продуманный заранее маршрут, который соединяет мечту и реальность. Эта книга — о том, как создавать и реализовывать такую стратегию.

Но что такое «стратегия»? Для одних — это жесткий план на десятилетия вперед. Для других — адаптивность, способность действовать гибко в условиях изменчивого мира. Мы убеждены, что это то и другое. Это и маршрут путешествия, и навыки вождения, и знание правил дорожного движения. И может быть, самое главное, — понимание возможностей вашего «транспортного средства». Вашего тела и психики, вашей личности, вас самих.

Стратегия рождается из глубокого осознания себя, своих возможностей и контекста, в котором вы действуете.

База для стратегии, то, что делает личную стратегию на самом деле *личной*, — ваши ценности, цели, способности, ваше видение будущего. Личная стратегия — это в первую очередь стратегия саморазвития.

В мире тысячи книг по саморазвитию, где на трехстах страницах на разные лады повторяется одна и та же нехитрая мысль: «надо саморазвиваться». Зачем читать еще одну? Наша книга не сводится к одной мысли, к «трем советам» или «пяти правилам». Мы разработали пошаговую систему создания личной стратегии, основанную на самых передовых на сегодня научных знаниях, на нашем собственном опыте и на опыте наших клиентов.

Это практическая книга. В ней огромное количество вопросов на рефлексию и описаний упражнений, которые мы даем клиентам в личной работе и на тренингах. Что мы можем обещать вам, если вы прочитаете нашу книгу и проделаете если не все, то хотя бы большую часть этих упражнений?

- Четкое понимание фундамента вашей личности. Вы узнаете, какие качества определяют вас и как их использовать.
- Ощущение смысла и направленности. Вы не просто будете «что-то делать», но четко поймете: что, почему и зачем.

- Уверенность в своих силах. Четкая стратегия превращает хаотичные попытки «найти себя» в управляемый процесс.
- Понимание того, что коммуникация — это не просто «разговор по делу». Коммуникация — это вообще все, что вы делаете. Ваши поступки говорят о вашей стратегии лучше любых деклараций.

КТО МЫ И ОТКУДА МЫ ЗНАЕМ ТО, О ЧЕМ ПИШЕМ?

Решив писать эту книгу, мы сразу поняли, что не хотим писать ерунду. **Мы практики и много знаем из опыта.** Но этого недостаточно, чтобы написать хорошую книгу. Существует огромное количество бизнес-литературы, написанной практиками — CEO, топ-менеджерами, фаундерами, — о том, что они считают секретом успеха. Эти книги вызывают огромное уважение — все-таки люди своими руками что-то построили, давайте послушаем, что они думают. Но они вызывают и много скепсиса тоже. Насколько беспристрастно автор может анализировать собственные действия? Не слишком ли он себе льстит? О каких фактах он умалчивает? Не попадаем ли мы в «ловушку выжившего», когда человеку повезло выиграть в лотерею, а мы приглашаем его на ток-шоу и спрашиваем: «В чем секрет вашего феноменального успеха?»

Мы консультанты, мы работаем с клиентами. У нас есть не только личный опыт, но и взгляд со стороны. Но этого тоже недостаточно. Есть огромное количество литературы, написанной профессиональными экспертами — консультантами, терапевтами, тренерами. С объективностью здесь лучше, но выборка, на базе которой формулируются выводы, всегда очень ограничена. Модель стадий горевания Кюблер-Росс родилась из терапевтического опыта, и некоторые консультанты по организационным изменениям заявляют, что и в организациях сотрудники переживают те же «отрицание — гнев — торг — депрессия — принятие». Но исследования показывают, что в реальности мало кто проходит именно такие стадии в именно такой последовательности. Людям удобно так рассказывать о своем опыте, но их рассказы не могут служить руководством к действию.

Мы преподаватели. Мы знаем много научных теорий и моделей. Есть огромное количество литературы, написанной преподавателями бизнес-школ, литературы на стыке теории и практики. Она скучнее — но надежнее. Основной метод здесь — сравнить компании, в которых внедряли разные стратегии, и посмотреть на разницу в результатах. Например, возьмем тех, кто внедрил гибкое управление проектами, и сравним их результаты с теми, кто не внедрил! Но здесь возникает назойливая проблема: «корреляция не значит зависимость». Возможно, результаты оказались лучше не из-за метода, а из-за других факторов? Может быть, передовые подходы внедряют компании, в которых и без этого более передовой менеджмент и более гибкая организационная структура? Мы не знаем точно. Многие ложные и вредные правила были сформулированы таким образом, к примеру знаменитое «правило 10 000» часов. Мы еще вернемся к нему на страницах нашей книги.

Хотя мы сами не ученые, **мы опытные «клиенты» науки.** Мы знаем, что делают ученые, когда хотят максимальной уверенности. Они проводят исследование с огромной выборкой — на тысячах участников в разных странах, иногда растянутое на годы. Именно такой проверке была подвергнута наша любимая *теория перспектив* психолога Даниэля Канемана, за которую он получил Нобелевскую премию по экономике в 2002 году и которую мы будем часто вспоминать в книге. В 2019 году, через 40 лет после публикации оригинальной работы Канемана, исследователи помоложе воспроизвели его эксперименты на 4000 участниках в 19 странах на 13 языках. Результат подтвердился. Теория перспектив не ерунда, и мы знаем это «вне разумных сомнений».

Такие исследования — доказательства самого высшего качества. Но потом ты приходишь в класс бизнес-школы, а сидящий в зале топ-менеджер поднимает руку и говорит: «А моему опыту это не соответствует». Круг замыкается. Переубедить этого человека практически невозможно, но можно вновь сослаться на наш личный опыт, опыт практиков и консультантов.

Наука дает очень высокую уверенность в том, что написанное не ерунда. Но одной науки никогда не достаточно. Мы попробовали написать

книгу, материал которой научен, но передан на доступном языке и через призму личного и клиентского опыта. Мы попробовали совместить множество перспектив в надежде создать одну — универсальную — ценность. Насколько у нас это получилось — судить вам.

НАШИ ПРИНЦИПЫ

Вот принципы, которых мы придерживались при написании этой книги. Если они покажутся близки вам, скорее всего, и книга окажется для вас полезной.

1. Практикуй то, что проповедуешь

Мы стараемся не писать о том, с чем не пробовали работать: сами или с клиентами. Если мы чего-то не пробовали, мы дадим знать. Сами по себе данные научных исследований — это никогда не призыв к действию. Это лишь информация к размышлению.

Мы будем приводить примеры, но, если в них не указаны полные имена людей или названия конкретных компаний, мы призываем считать их вымышленными! Мы используем их в качестве иллюстраций, а не доказательств. Хотя многие из этих историй имеют реальные прототипы, в целях сохранения конфиденциальности клиентов мы не можем приводить имен и подробностей, по которым можно было бы опознать героев.

2. Опирайся на консенсус экспертов

Мы опираемся на современные психологические и экономические теории — везде, где это возможно. Мы не выбираем из науки идеи, которые нам нравятся и ложатся на наш нарратив. Мы отдаем предпочтение теориям, по поводу которых в науке сложился консенсус. К примеру, консенсус по поводу теории самодетерминации Эдварда Деси и Ричарда Райана намного выше, чем по поводу теории объектных отношений Мелани Кляйн. Первая — современная теория с хорошей эмпирической поддержкой. Вторая — нишевая концепция из психоанализа, которой более полувека, и за эти полвека у нее так и не появилось удовлетворительных экспериментальных доказательств.

Если есть выбор, мы всегда будем выбирать первое. Если нет — мы можем сослаться на второе, но всегда укажем степень надежности.

Мы приводим в книге не так много ссылок на научные статьи. Ссылки заметно ухудшают читаемость текста, а мы заботимся о читателе. Если у вас возникнет сомнение в научной достоверности написанного — отлично! Мы приветствуем критическое мышление. К счастью, мы живем в эру ИИ, когда проверка научности написанного перестала быть проблемой. У нас даже есть предчувствие, что эта книга — одна из последних, написанных людьми, поскольку вот-вот появится ИИ-модель, которая будет выдавать такие книги по нажатию кнопки, да еще и с учетом особенностей и вкусов каждого читателя. Но пока такого не произошло, и в случае сомнений мы предлагаем открыть ИИ-сервис, натренированный на корпусе научных публикаций. На момент написания книги лучшими такими сервисами являются Consensus и Elicit. И отправить запрос: «Будет ли корректным сказать, что...» — а дальше цитата из нашей книги.

Мы загрузили книгу перед публикацией в одну из этих моделей, попросили найти ошибки и исправили те, которые модель нашла. Но мы люди. Все еще возможно, что мы что-то где-то напутали. Возможно также, что точка зрения науки поменялась. Выходят новые статьи, они попадают в базы, консенсус смещается — научный прогресс не стоит на месте. Языковые модели не стоят на месте тоже, их точность растет с каждым днем. Но скорее всего, вы найдете подтверждение нашим словам — и с таким количеством ссылок, что мы никогда бы не смогли здесь привести. Однако, если вы увидите, что мы неправы, пожалуйста, напишите нам об этом! Мы будем рады привести наши убеждения в соответствие с реальностью.

3. Верь в большее

Если мы выдвигаем какие-то смелые, непроверенные гипотезы (а мы это делаем, иначе какой смысл писать), то не пытаемся преподнести их как нечто проверенное и надежное. Гипотезы — это гипотезы. Все самые сильные, самые смелые, самые интересные мысли в деловой и психологической литературе — это *новые* мысли. И потому — плохо проверенные. Иногда нужен прыжок веры. Мы думаем, что такие прыжки можно и нужно

СТРАТЕГИЯ ЛИЧНОСТИ

совершать. Мы убеждены, что весь смысл человеческой жизни заключен именно в этом, в стремлении к новому и непознанному. Эта книга для нас самих — огромный *прыжок веры*. Мы приглашаем вас совершить его вместе с нами.

Мы хотим, чтобы каждый сделал свой прыжок веры осознанно, а не случайно и уж точно не по неведению.

Как вам такие принципы? Готовы ли вы довериться нам и перевернуть страницу не автоматически, но совершить это действие как осознанный поступок? Готовы ли вы отправиться с нами в это путешествие по разработке личной стратегии, по дизайну вашей судьбы? Если да — перелистывайте! И мы будем ждать вас в первой главе.

Алексей Горячев — предприниматель с 30-летним опытом, «мастер бизнеса» ЕУ, предприниматель года — 2015, сооснователь и президент инвестиционной компании RMG (1994–2014), старший партнер RB Partners (M&A на сумму более \$2,5 млрд), ставший советником для других предпринимателей и управленцев, когда можно было бы уже и отдохнуть. Преподаватель, экс-член правления, сооснователь Центра переговоров «Сколково».

Алексей Каптерев — консультант, тренер, автор двух бестселлеров об искусстве презентаций, ведущий стратсессий, автор стратегических программ и бренд-манифестов, выпускник магистерской программы по управлению изменениями международной бизнес-школы INSEAD и партнер в компании Talent X Machina, специализирующейся на развитии талантов.



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:

