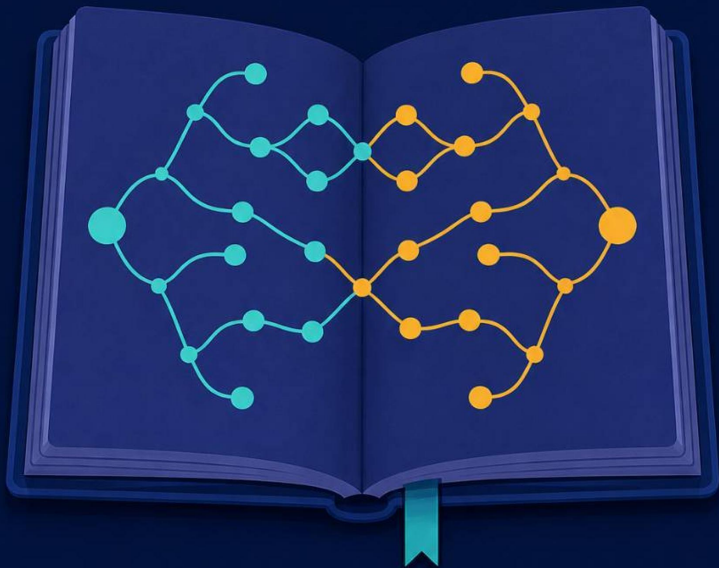


# ДНЕВНИК ВЕРОЯТНОСТЕЙ



ВЛАД ВЕЛИРСКИЙ

# Влад Велирский

## Дневник вероятностей

<https://litres.ru/74336469>

SelfPub; 2026

### Аннотация

Почему уверенное ожидание так легко принять за знание — и как проверить себя до того, как исход перепишет память?

«Дневник вероятностей» — практическая книга о решениях в условиях неопределённости. Она учит переводить смутные предчувствия в ясные вопросы, различать уверенность и вероятность, учитывать несколько исходов, заранее фиксировать основания и связывать оценку с доступным действием. Без мистики, обещаний управлять событиями и культа идеальной точности.

На сквозных учебных ситуациях вы разберёте ошибки памяти, выборочную запись, подвижные критерии и чрезмерную цену наблюдения. Соберёте паспорт вопроса, освоите простой недельный обзор, проведёте безопасный малый эксперимент и пройдёте тридцатидневную практику одного повторяющегося класса решений.

Итогом станет личная карта выбора: варианты исхода, рабочая шкала, порог действия, защита от тяжёлого риска, источник обратной связи и дата пересмотра.

# Содержание

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| От автора                           | 4   |
| Почему совпадение кажется посланием | 13  |
| Уверенность не равна вероятности    | 25  |
| Мир с несколькими исходами          | 36  |
| Что находится под вашим контролем   | 49  |
| Предсказание до события             | 65  |
| Первый паспорт вопроса              | 77  |
| Шкала, которой можно пользоваться   | 94  |
| Базовая частота до личной истории   | 108 |
| Конец ознакомительного фрагмента.   | 111 |

# **Влад Велирский**

## **Дневник вероятностей**

### **От автора**

Иногда событие приходит с такой точностью, что кажется ответом. Вы вспоминаете человека — и он звонит. Почти отказываетесь от поездки — и в последний момент получаете место. Несколько недель сомневаетесь в проекте — и случайная фраза незнакомца будто ставит точку. Такие совпадения способны утешить, взбодрить и даже помочь решиться. Проблема начинается не с удивления. Она начинается в тот момент, когда пережитое превращается в правило: раз один яркий случай оказался осмысленным, значит, мир и дальше будет подавать надёжные сигналы именно в нужной форме.

Эта книга не станет отнимать у вас право удивляться. Она предложит другое: не поручать совпадению работу доказательства.

Неопределённость неприятна не только потому, что мы не знаем будущего. Она ещё и требует признать границу собственного влияния. Можно подготовиться к разговору, но нельзя заранее получить согласие другого человека. Можно улучшить заявку, но нельзя гарантировать решение комиссии. Можно бережно строить отношения, но нельзя сделать

их неуязвимыми. В такой ситуации особенно соблазнительно найти объяснение, которое возвращает чувство порядка. Если объяснение обещает, что правильный настрой сам ведёт к правильному исходу, оно даёт мгновенное облегчение. Но облегчение и точность — разные свойства мысли.

«Дневник вероятностей» построен вокруг более скромного и, как мне кажется, более сильного обещания. Он не научит управлять случайностью. Он поможет яснее видеть выбор внутри случайности: формулировать вопрос до того, как ответ станет известен; различать возможные исходы; оценивать уверенность без притворной точности; выбирать доступное действие; заранее решать, какое наблюдение будет считаться результатом; а после — обновлять правило решения, не объявляя себя ни провидцем, ни неудачником.

Вся практика помещается в один цикл:

вопрос → варианты → вероятность → действие → наблюдение → исход → обновление.

В нём нет тайного звена. Запись не воздействует на событие. Процент не заставляет будущее подчиниться. Наблюдение не становится объективным только потому, что внесено в таблицу. Ценность цикла в другом: он оставляет след ваших рассуждений до того, как память узнает финал и начнёт незаметно выстраивать к нему прямую дорогу.

## Зачем здесь дневник

Обычный дневник часто хранит переживания. Вероятностный дневник хранит различия, которые переживание

склонно стирать.

Вы ожидали отказ или просто боялись его? Считали успех наиболее вероятным исходом или лишь очень хотели его? Назначили срок или оставили прогноз открытым навсегда? Предполагали конкретный ответ либо решили признать подтверждением любую доброжелательную реакцию? Сделали шаг, который мог повлиять на результат, или только ждали знака? Эти вопросы кажутся очевидными после события. До события ответы на них удивительно легко оставить расплывчатыми.

Запись создаёт небольшой зазор между ощущением и утверждением. В этом зазоре появляется свобода проверить формулировку. Например, фраза «встреча пройдет хорошо» почти неуязвима: после встречи можно выбрать удобный критерий хорошего. Фраза «до пятницы заказчик согласует один из двух предложенных макетов без третьего раунда правок» уже имеет срок, наблюдаемый исход и альтернативы. Она может оказаться неверной — и именно поэтому чему-то учит.

Ошибка в таком дневнике не является признанием несостоятельности. Это единица обратной связи. Если оценки в районе семидесяти процентов подтверждаются заметно реже в длинной серии сопоставимых случаев, возможно, вы систематически завышаете уверенность. Если прогнозы нельзя проверить даже через месяц, вероятно, проблема не в интуиции, а в формулировке. Если каждый вопрос уникален,

а правила постоянно меняются, математический итог будет выглядеть серьёзнее, чем заслуживает. Тогда полезнее качественнй разбор: что было известно, чего не заметили, какое действие было обратимым и что изменит следующий выбор.

Мы будем начинать именно с таких различий, а не со сложных вычислений. Проценты появятся, но не станут украшением. Иногда честное «примерно один шанс из трёх» лучше, чем «34 процента», полученные без данных. Иногда диапазон лучше точки. Иногда разумный ответ — «я пока не умею это оценить». Дневник нужен не для того, чтобы каждое сомнение переодеть в число, а для того, чтобы видеть, где число что-то уточняет, а где лишь маскирует незнание.

## ## Что практика может изменить

Вероятностное мышление часто ошибочно принимают за холодную осторожность: будто человек с диапазонами и оговорками обречён бесконечно ждать. В этой книге неопределённость, напротив, будет связана с действием.

Представьте два вопроса. Первый: «Получится ли у меня сменить профессию?» Он велик, эмоционален и почти бесполезен для решения сегодня. Второй: «Если за две недели я поговорю с тремя специалистами и выполню одно пробное задание, получу ли я достаточно информации, чтобы выбрать между обучением и отказом от перехода на ближайшие полгода?» Второй вопрос не гарантирует новую карьеру. Зато он показывает доступный шаг, ограничивает цену ошибки и создаёт информацию, которой сейчас нет.

Так работает агентность без иллюзии всемогущества. Мы не требуем уверенности прежде, чем действовать. Мы подбираем действие к уровню неопределённости. Когда шаг дешёв, безопасен и обратим, его можно сделать при слабой уверенности ради новой информации. Когда возможный вред тяжёл и необратим, одного среднего благоприятного прогноза мало: нужны ограничения, запас прочности и помощь человека с профильной компетенцией.

Поэтому книга будет постоянно разделять четыре вещи:

- чего вы хотите;

- что считаете вероятным;

- на что можете повлиять;

- какую цену заплатят разные участники, если оценка окажется ошибочной.

Эти пункты не складываются автоматически. Сильное желание не повышает частоту исхода. Высокая вероятность не всегда оправдывает действие. Возможность повлиять не даёт права манипулировать. Низкий риск для вас может быть высоким риском для другого человека. Хорошая запись не устраняет эти конфликты, но не позволяет спрятать их за единственным удобным числом.

## Границы метода

Дневник из этой книги — инструмент обучения реше-



ниям, а не средство диагностики, лечения, инвестирования или юридической защиты. В вопросах здоровья он может помочь восстановить симптомы по датам и подготовить вопросы врачу, но не заменяет врача. В денежных решениях он способен выявить ваши предположения и предел допустимой потери, но не превращается в персональную финансовую рекомендацию. В правовом споре он сохранит хронологию и основания выбора, однако толкование права следует поручить квалифицированному специалисту.

Есть и психологическая граница. Не всякую тревогу полезно превращать в серию прогнозов. Если запись усиливает навязчивую проверку, лишает сна, заставляет бесконечно искать подтверждения или становится условием, без которого вы боитесь сделать обычный шаг, практику стоит прекратить. Инструмент должен возвращать различия и выбор, а не строить новую зависимость от контроля.

Мы не будем оценивать скрытые мысли другого человека как наблюдаемые факты. Запись «коллега считает меня слабым» не проверяема напрямую. Можно зафиксировать доступное наблюдение — например, «на встрече коллега передаст мне ведение второго блока» — и отдельно записать несколько возможных объяснений. Ещё лучше иногда задать уважительный вопрос. Но и ответ другого человека не превращает его в объект эксперимента: у него остаются право на приватность, отказ и изменение решения.

Наконец, дневник не судит характер. Неверный прогноз

не доказывает глупость, а верный не удостоверяет мудрость. Хорошо подготовленное решение может привести к плохому исходу, потому что вероятность не обещает результата в единичном случае. Плохо подготовленное решение может закончиться удачно. Если смешать процесс с исходом, удача закрепит опасное правило, а неудача заставит отказаться от разумного.

## ## Как читать и практиковаться

Книга движется в четырёх шагах. Сначала мы научимся превращать ощущение судьбы или смутное ожидание в проверяемый вопрос. Затем соберём честный дневниковый протокол: варианты, шкалу, базовый ориентир, свидетельства за и против, условия обновления и действие. После этого перенесём практику в область совместных решений и высоких ставок, где одного личного процента недостаточно. В финальной части проведём разбор и построим тридцатидневную лабораторию для одного повторяющегося класса решений.

Не пытайтесь вести дневник обо всём. Для начала выберите область, где решения повторяются, последствия умеренны, а результат можно наблюдать: сроки небольших рабочих задач, ответы на нейтральные запросы, длительность бытовых дел, выбор времени для сосредоточенной работы. Не начинайте с диагноза, крупной сделки, судебного шага или судьбы отношений. На учебном поле ошибка должна давать сведения, а не непоправимый ущерб.

В книге появится Илья, координатор образовательных проектов. Это составная учебная ситуация, а не история конкретного человека. Илья склонен видеть в ярких совпадениях указание на «верный путь», но его настоящая трудность практичнее: он формулирует прогнозы без срока, замечает попадания и забывает промахи, принимает собственную надежду за данные, а после результата объясняет, почему всё было очевидно. Его записи будут меняться вместе с методом. Они нужны не как образцовые ответы, а как поверхность, на которой видны ошибки и исправления.

У вас не обязано получаться так же. Личный дневник не соревнование с Ильёй, автором или идеальным прогнозистом. Его задача — обнаружить один повторяющийся дефект вашего решения и проверить одно улучшение. Возможно, вы слишком рано считаете молчание отказом. Возможно, недооцениваете длительность знакомых задач. Возможно, собираете только доводы за любимый вариант. Достаточно выбрать один узел. Тридцать дней — не магический срок и не обещание новой личности; это ограниченная рамка, в которой можно успеть создать серию записей и не превратить практику в бесконечный проект самонаблюдения.

### ## Первая запись

До следующей главы сделайте запись, которую пока не нужно оценивать в процентах. Возьмите одно решение ближайшей недели с умеренными последствиями и заполните семь строк:

1. Какой вопрос я на самом деле пытаюсь решить?
2. К какому сроку исход станет наблюдаемым?
3. Какие два или три исхода возможны?
4. Чего я хочу и почему это не то же самое, что прогноз?
5. Какое действие доступно мне до срока?
6. Что зависит от другого человека или внешних условий?
7. Как я пойму, что вопрос закрыт?

Не исправляйте ответ ради красоты. Поставьте дату. Если формулировка кажется неловкой, оставьте её такой: позже она станет материалом для сравнения. Важно лишь, чтобы запись касалась будущего, имела границу во времени и не требовала вторгаться в чужую приватность.

Вы можете надеяться на лучший исход. Можете тревожиться из-за худшего. Можете чувствовать, что одно событие почему-то особенно значимо. Дневник не отменяет ни одного из этих переживаний. Он добавляет к ним вопрос: что именно я утверждаю до того, как узнаю ответ?

С этого вопроса начинается не контроль над будущим, а более честное участие в нём.

# Почему совпадение кажется посланием

Совпадение редко входит в жизнь как нейтральный факт. Оно приходит уже подсвеченным.

Вы вспоминаете человека, с которым не разговаривали несколько месяцев, и через минуту видите его имя на экране телефона. Решаете отказаться от сомнительной поездки — и вечером узнаете, что на нужной трассе была огромная пробка. В разговоре произносите редкое слово, а затем встречаете его дважды за день. Между двумя событиями словно натягивается нить. Возникает не только удивление, но и ощущение адресности: это произошло не просто рядом со мной, а как будто для меня.

Не нужно стыдиться этого ощущения или немедленно спорить с собой. Способность замечать связи помогает ориентироваться, учиться и предугадывать. Проблема начинается позже — в момент, когда переживание связи незаметно превращается в утверждение о причине.

Чтобы не терять ни любопытства, ни трезвости, разделим три слоя:

1. Событие: что произошло и когда.
2. Внимание: почему именно это оказалось замечено и за-

ПОМНИЛОСЬ.

3. Объяснение: какую связь мы построили после события. Эти слои могут согласоваться. Но один не доказывает другой.

## Три кадра вместо одного

Представьте, что утром Илья, координатор образовательных проектов, думает о бывшей коллеге Марине. Она хорошо вела переговоры с площадками, и сейчас её опыт пригодился бы для нового курса. Илья не пишет ей: кажется неловким появляться после долгого молчания только с рабочим вопросом. Через сорок минут Марина сама присылает сообщение: «Привет. Как у вас дела с осенними программами?»

Для Ильи это почти готовая история. Он подумал о Марине — Марина написала. Значит, идея курса «нашла путь» или он особенно точно почувствовал момент.

Первый кадр действительно существует: сообщение пришло. Время можно проверить. Утреннюю мысль Ильи при желании мог бы подтвердить черновиком письма или заметкой. Назовём это совпадением событий: два доступных наблюдению эпизода оказались близки по времени и связаны общей темой.

Во втором кадре работает внимание. За утро Илья успел подумать не только о Марине. Он вспомнил дизайнера, который задерживал макеты, директора одной школы, ведущего прошлого потока и знакомого фотографа. Никто из них не

написал. Эти несовпадения не вызвали эмоции и почти сразу исчезли из памяти. Сообщение Марины, напротив, выделось, потому что совпало с актуальной задачей.

В третьем кадре появляется объяснение. Возможно, Марина увидела старую переписку. Возможно, ей самой понадобилась площадка. Возможно, общий знакомый рассказал о проекте. Возможно, она просто написала в день, когда Илья случайно о ней вспомнил. Пока Илья не спросил, он не знает причины её сообщения. Даже после ответа часть причин может остаться неизвестной.

История «я почувствовал её сообщение» соединяет все три кадра в один. В ней событие, внимание и объяснение выглядят неразделимыми. Дневник возвращает между ними зазоры.

## Почему одного яркого попадания мало

Совпадение впечатляет не потому, что мы заранее рассмотрели все возможности, а потому, что после исхода быстро нашли выразительное сходство. Чем шире правило совпадения, тем больше событий способно в него попасть.

Возьмём фразу: «Я подумал о знакомом, и он дал о себе знать». Что значит «подумал» — вспомнил имя, увидел фотографию, захотел написать, рассказал о нём? Что значит «дал о себе знать» — позвонил лично, поставил отметку в общей переписке, появился в рекомендации социальной сети, был упомянут третьим человеком? Какой срок считается попаданием: минута, день, неделя?

Если границы выбираются после события, почти всегда можно подобрать красивое описание. Поэтому полезный вопрос звучит не «насколько это удивительно?», а иначе:

> Что именно должно было произойти, в какой срок и среди какого числа возможностей, чтобы я назвал это совпадением?

Последняя часть особенно важна. Число совпадений без числа возможностей почти ничего не говорит.

Допустим, за неделю вы дважды вспомнили человека незадолго до его сообщения. Два попадания могут показаться сильным знаком. Но картина меняется, если за ту же неделю вы вспоминали десятки людей, получали много сообщений и позволяли «незадолго» означать любой срок до конца дня. Возможностей для совпадения было много. И она снова изменится, если вы заранее записали имена трёх людей и окно в десять минут, а затем дважды получили сообщение именно от названного человека именно в это окно.

Здесь нам нужен знаменатель — число подходящих случаев, на фоне которых возникли отмеченные попадания. В обыденной записи это не обязательно строгая статистическая величина. Это дисциплина учёта: считать не только то, что совпало, но и то, что могло совпасть по тому же правилу.

Без знаменателя дневник становится коллекцией чудес. Со знаменателем — инструментом различения.

## Журнал совпадений

Для начала заведите отдельную страницу. Она нужна не



для того, чтобы обесценить необычные переживания, а чтобы сохранить их до того, как объяснение станет гладким. Для каждого случая заполните восемь полей.

### ### 1. Первое событие

Запишите наблюдаемое действие или обстоятельство без толкования.

Не «я почувствовал, что Марина выйдет на связь», а: «В 09:10 вспомнил Марину и открыл нашу переписку, но сообщение не отправил».

### ### 2. Второе событие

Так же нейтрально запишите то, что произошло затем.

«В 09:52 Марина прислала сообщение о программах на осень».

### ### 3. Временное окно

Укажите расстояние между событиями. Затем честно ответьте: было ли это окно назначено заранее или выбрано после исхода? Сорок две минуты и «в тот же день» — разные условия.

### ### 4. Правило совпадения

Сформулируйте, что именно совпало. Имя человека? Тема? Намерение связаться? Формулировка сообщения? Чем точнее правило, тем труднее расширить его задним числом.

### ### 5. Знаменатель

Запишите все случаи, которые должны считаться по тому же правилу. Если учитываете мысли о людях, фиксируйте не только тех, кто затем написал. Если учитываете повторения

слова, отметьте, сколько текстов или разговоров попало в поле наблюдения. Если точный подсчёт невозможен, не выдумывайте число: используйте честную категорию — «не записывал», «примерно», «полный учёт за один рабочий день».

### ### 6. Что было известно заранее

Могло ли первое событие быть вызвано слабым, но обычным сигналом? Вы видели имя в календаре, приближался сезонный запуск, общий знакомый недавно упомянул человека, приложение показало старую фотографию? Такие сигналы не всегда осознаются, но доступные подсказки стоит проверить.

### ### 7. Возможные объяснения

Запишите хотя бы три версии, включая самую привлекательную. Например:

- Илья особенно точно предчувствовал обращение Марины;
- оба вспомнили об осенних программах из-за календарного срока;
- Марина получила информацию о новом курсе через общего знакомого;
- близость событий случайна.

Задача списка не в том, чтобы объявить последнюю версию победителем. Он мешает первой красивой версии занять

всё пространство.

### ### 8. Проверяемое продолжение

Что могло бы различить версии? Илья может спросить Марину, почему она решила написать именно сегодня. Может заранее записывать похожие ожидания в течение двух недель. Может определить узкое окно и учитывать промахи. Если никакое наблюдение не способно отличить одно объяснение от другого, следует честно пометить вывод как непроверяемый.

Вот как выглядит краткая запись Ильи:

| Поле | Запись |

|---|---|

| Первое событие | 09:10 — вспомнил Марину, открыл переписку |

| Второе событие | 09:52 — Марина написала об осенних программах |

| Окно | 42 минуты; заранее не назначалось |

| Правило | Вспомнил конкретного человека до его личного сообщения |

| Знаменатель | Неизвестен: мысли о других людях не за-

писывал |

| Известное заранее | Осенний запуск приближается; в прошлом Марина участвовала в нём |

| Версии | Предчувствие; общий сезонный повод; внешний сигнал; случайная близость |

| Продолжение | Спросить причину сообщения; две недели учитывать все заранее записанные ожидания |

Самая важная клетка здесь — не список версий, а честное «неизвестен» в знаменателе. Она не разрушает историю. Она точно показывает, чего пока не хватает для вывода.

## Ловушка изменяемой мишени

После яркого события правило совпадения любит расширяться.

Илья мог сначала подумать: «Марина напишет сегодня». Если она позвонила завтра, возникает соблазн решить, что день — слишком формальное ограничение и важен сам контакт. Если вместо Марины написал её коллега, легко сказать, что ожидание относилось к их команде. Если никто не написал, но Илья увидел объявление похожего курса, можно перенести совпадение на тему образования.

Каждая отдельная поправка звучит разумно. Вместе они делают промах невозможным. А правило, которое не допускает промаха, ничему не учит.

Поэтому журнал хранит две формулировки рядом:

- до исхода: что я ожидал;

- после исхода: что произошло и как мне захотелось это объяснить.

Между ними разрешено быть расхождению. Именно оно часто приносит больше пользы, чем попадание. Оно показывает, где ожидание было расплывчатым, где срок отсутствовал, где категория исхода менялась на ходу.

## Совпадение не обязано быть пустым

Из осторожности легко сделать другую крайность: объявить любое совпадение бессмысленным. Это тоже лишнее.

Событие может иметь личное значение, не становясь доказательством скрытой причинной связи. Сообщение Марины напомнило Илье, что он откладывал важный разговор. Оно помогло сформулировать рабочую потребность. Оно вызвало радость. Всё это реальные последствия.

Полезно разделять два вопроса:

1. Что это событие значит для моего выбора?

2. Что это событие доказывает об устройстве мира?

На первый вопрос человек имеет право ответить самостоятельно: «Для меня это повод наконец обсудить сотрудничество». Второй требует более строгой опоры: «Доказывает ли это, что мои мысли вызвали сообщение?» Одного случая для такого перехода недостаточно.

Это различие возвращает свободу. Не нужно выбирать между восторгом и скептической сухостью. Можно удивиться, сохранить историю и всё же не приписывать ей больше, чем удалось проверить.

## Что сделал Илья

Первым движением Ильи было ответить Марине: «Вот это синхронность. Я как раз думал о тебе». Он уже набрал фразу, но остановился. Не потому, что она была запрещена, а потому, что заметил два разных намерения.

Одно — поделиться удивлением. Другое — использовать совпадение как довод в пользу поспешного решения: немедленно привлечь Марину к проекту, не обсуждая сроки, роль и оплату.

Илья оставил в сообщении только правду о переживании: «Забавно, я сегодня открыл нашу переписку». Затем спросил: «Что подтолкнуло тебя написать?»

Марина ответила, что общий знакомый накануне упомянул новый курс и она хотела уточнить, нужен ли ведущий для одного блока. Это объяснение не отменило совпадения. Илья действительно вспомнил её незадолго до сообщения. Но появилась обычная причинная цепочка, которой он прежде не видел.

В дневнике он записал ещё одно различие:

- совпадение помогло начать разговор;

- совпадение не решило, стоит ли начинать сотрудниче-

ство.

Для второго вопроса нужны варианты, сроки, нагрузка и критерии результата. К ним мы ещё вернёмся.

Илья также восстановил знаменатель настолько, насколько смог. В истории браузера и рабочих заметках он нашёл ещё четыре имени, о которых думал утром. Никто из этих людей в тот день не связался с ним. Учёт был неполным, и он так его и обозначил. Вместо впечатляющего «я предчувствовал сообщение» появилась аккуратная запись: одно замеченное совпадение среди неизвестного числа возможностей, с вероятным общим поводом.

Запись стала менее эффектной, но более полезной. Теперь её можно сравнить со следующей.

**## Практика: семь дней без охоты за знаками**

В течение недели не пытайтесь специально создавать совпадения. Только отмечайте те, которые сами привлекли внимание.

Для каждого случая заполните восемь полей журнала. В конце дня добавьте строку знаменателя: сколько подходящих мыслей, встреч, слов или ожиданий вы успели зафиксировать по тому же правилу. Если учёт неполный, напишите это прямо.

В конце недели задайте четыре вопроса:

1. Какие совпадения я записывал сразу, а какие восстановил по памяти?

2. Где правило стало шире после исхода?

3. Какие незаметные несовпадения появились благодаря знаменателю?

4. Какое событие повлияло на мой выбор, хотя ничего не доказало о своей причине?

Не подсчитывайте «уровень удачи» и не соревнуйтесь в количестве попаданий. Цель недели — увидеть работу внимания. Вы обнаружите не тайную формулу событий, а способ, которым опыт превращается в рассказ.

У рассказа останется место. Просто рядом с ним появится запись.

## Перед следующей главой

Совпадение кажется посланием, когда три операции происходят слишком быстро: событие выделяется, внимание отбрасывает фон, а объяснение склеивает близость с причиной. Разделив операции, мы не обедняем опыт. Мы получаем возможность спросить, насколько сильным было ожидание до исхода.

Но здесь возникает новая трудность. Люди часто говорят «я был уверен», словно сила чувства уже является числом и свидетельством. В следующей главе мы отделим уверенность от вероятности и посмотрим, почему слова «точно» и «никогда» мешают дневнику учиться.



# Уверенность не равна вероятности

После разговора с Мариной Илья открыл новую страницу дневника и написал: «Мы точно сработаемся».

Фраза выглядела решительной. В ней не было видно ни сомнения, ни лишней осторожности. Именно поэтому она почти не помогала принять решение.

Слово «точно» сообщало о состоянии Ильи, но ничего не говорило о сроках Марины, её интересе к роли, бюджете проекта и требованиях заказчика. Сила переживания заняла место оценки. Такое происходит часто: чем яснее внутри звучит ответ, тем легче принять ясность за свойство внешнего мира.

Дневник вероятностей предлагает различать три вещи:

- сила чувства — насколько уверенно, спокойно или тревожно звучит ответ внутри;

- качество опоры — какие наблюдения и сведения поддерживают вывод;

- вероятность исхода — насколько правдоподобен конкретный вариант среди заранее названных альтернатив.

Они связаны, но не обязаны двигаться вместе. Можно испытывать сильную уверенность при слабой опоре. Можно иметь хорошие данные и всё равно чувствовать тревогу.

Можно разумно считать исход вероятным, не обещая, что именно он наступит.

## Что на самом деле означает «я уверен»

Фраза «я уверен» бывает сокращением разных сообщений:

- «я очень этого хочу»;
- «мне страшно рассматривать другой исход»;
- «раньше подобное часто получалось»;
- «у меня есть свежие сведения»;
- «я уже объявил решение и не хочу терять лицо»;
- «вариант кажется мне наиболее правдоподобным».

Пока эти значения смешаны, спор об уверенности бесполезен. Один человек говорит о данных, другой — о решимости, третий — о надежде. Все используют одно слово и будто обсуждают одно и то же.

Поэтому после фразы «я уверен» добавьте уточнение:

> На чём именно держится моя уверенность?

Ответ «просто чувствую» допустим как описание переживания. Он перестаёт быть допустимым, когда маскируется под данные и определяет высокорисковое действие.

## Три строки вместо одного слова

Илья переписал свою заметку:

1. Чувство: мне легко представить совместную работу; после совпавшего сообщения возник подъём.

2. Опора: Марина хорошо провела два блока в прошлом проекте; она сама спросила об осенней программе; её текущая загрузка и ожидания по оплате неизвестны.

3. Оценка: сотрудничество выглядит возможным, но до разговора я не назначаю узкий процентный прогноз.

Последняя строка важна. Вероятностное мышление не требует немедленно ставить число на всё. Число, выбранное ради впечатления точности, не делает запись честнее. Иногда первой корректной оценкой будет широкая категория: «маловероятно», «возможно», «скорее да, чем нет». Позже мы построим рабочую шкалу и научимся сужать диапазоны.

Пока достаточно увидеть, что «точно» скрывало неизвестные условия.

## Аудит слов «точно» и «никогда»

Абсолютные слова удобны в обещаниях, ссорах и внутреннем монологе. Они быстро закрывают вопрос. Дневнику, напротив, нужен вопрос, который ещё можно проверить.

Возьмите несколько недавних записей, пишем или сообщений и найдите слова:

- точно;

- обязательно;
- наверняка;
- без сомнений;
- никогда;
- невозможно;
- всегда.

Не удаляйте их автоматически. Рядом поставьте одну из четырёх меток.

Норма. «Встреча точно начинается в десять» может быть ссылкой на расписание. Здесь слово описывает установленное условие, а не прогноз поведения мира.

Намерение. «Я обязательно отправлю черновик сегодня» — обещание о собственном действии. Оно требует плана и проверки выполнимости, но не обязательно вероятностной оценки.

Эмоция. «Он никогда меня не поддерживает» часто выражает боль или злость. Для разговора о переживании это значимо; как описание всех прошлых и будущих случаев — слишком широко.

Прогноз. «Заказчик точно одобрит концепцию» — утверждение о будущем исходе. Именно здесь абсолютное слово

следует заменить наблюдаемым вариантом, сроком и оценкой.

Аудит не запрещает сильную речь. Он показывает, какую работу выполняет слово. Если «точно» означает «я очень хочу», лучше так и написать. Если «никогда» означает «три последних запроса остались без ответа», полезнее назвать эти три случая.

## От силы голоса к качеству основания

Уверенный ответ может появиться быстро. Качество основания проверяется медленнее.

Для прогноза о сотрудничестве Илья составил две колонки.

То, что поддерживает вариант:

- у них есть успешный опыт общей работы;
- Марина сама проявила интерес к теме;
- содержание предполагаемого блока близко её опыту.

То, что ограничивает вывод:

- прошлый проект был меньше;
- сроки нового запуска жёстче;
- бюджет ещё не согласован;
- неизвестна текущая загрузка Марины;

- интерес к программе не равен согласию на конкретную роль.

Вторая колонка не обязана опровергать первую. Её задача — показать, где заканчиваются сведения. Хорошая оценка учитывает не только доказательства против любимого варианта, но и границу собственной осведомлённости.

Особенно полезен вопрос:

> Какое неизвестное сильнее всего способно изменить мой вывод?

Для Ильи это была доступность Марины в нужные даты. Не её талант, не символичность сообщения и не приятное воспоминание о прежнем проекте. Один короткий вопрос мог дать больше, чем долгие размышления об уверенности.

## Вероятность не даёт обещаний

Если исход вероятен, он всё равно может не наступить. Это не логическая ошибка и не поражение метода. Оценка описывает неопределённость до события, а исход показывает, что реализовался один из возможных вариантов.

Представьте прогноз погоды, при котором дождь считается возможным и достаточно вероятным, чтобы взять зонт. Если дождя не случилось, решение взять лёгкий зонт не обязательно было плохим. И наоборот, если человек проигнорировал предупреждение и случайно остался сухим, удачный исход не делает исходное решение образцовым.

Дневник нужен именно для этого разделения:

- качество решения оценивается по доступной на тот момент информации, альтернативам и цене ошибки;
- исход оценивается после события;
- правило обновляется по серии сопоставимых записей, а не по одному яркому попаданию или промаху.

Это защищает от двух симметричных ловушек. После успеха мы склонны объявить своё рассуждение безупречным. После неудачи — решить, что разумный процесс был бесполезен. Оба вывода слишком быстры.

## Желание — не скрытая вероятность

Илья хотел работать с Мариной. Это влияло на его внимание: подтверждения казались весомее ограничений. Чтобы не делать вид, будто желания нет, он добавил отдельную строку:

Желаемый исход: Марина берёт на себя два блока и помогает согласовать программу с площадкой.

Затем сформулировал прогноз:

Наблюдаемый исход: до пятницы Марина подтверждает или отклоняет участие в двух названных блоках после получения сроков, роли и диапазона оплаты.

Теперь желание и прогноз перестали притворяться одним предложением. Желание отвечало на вопрос «чего я хочу?». Прогноз — «что, по моему мнению, произойдёт к определённому сроку?». Решение — «что я сделаю до срока, учи-

тывая возможные исходы?»

Такое разделение не ослабляет мотивацию. Оно помогает направить её туда, где Илья действительно может влиять: подготовить ясное предложение, назвать ограничения и оставить Марине возможность отказа.

## ## Не превращайте проценты в украшение

После отказа от слова «точно» возникает соблазн написать «вероятность 82 процента». Запись выглядит профессиональнее, хотя основание может остаться прежним.

Точная цифра полезна лишь тогда, когда человек понимает, чем она отличается от соседней. Если вы не можете объяснить, почему выбрали 82, а не 70 или 90, начните с диапазона или словесной опоры. Например:

- «скорее возможно, чем невозможно»;

- «широкий диапазон: от равных шансов до довольно вероятного»;

- «оценка отложена до ответа о загрузке».

Отложенная оценка — не уклонение, если указано, каких данных не хватает и когда они появятся. Уклонением она становится, когда исход уже наступил, а исходную неопределённость так и не записали.

Илья выбрал промежуточную формулировку: «До разговора участие Марины возможно, но оснований для узкой оценки нет». После разговора он планировал назначить диа-



пазон и сохранить обе версии записи.

## ## Практика: перевод абсолютов

Выберите пять фраз из своей речи за последнюю неделю, в которых встречаются абсолютные слова. Для каждой заполните таблицу.

| Исходная фраза | Что она выражает | Наблюдаемый исход  
| Срок | Чего не хватает |

|---|---|---|---|---

| «Клиент точно согласится» | надежда и прогноз | письменное согласие на предложение | до пятницы | бюджет и список возражений |

| «Я никогда не успеваю» | раздражение | завершить три выбранные задачи в назначенный срок | две недели | учёт планового и фактического времени |

Не стремитесь сделать все фразы численными. Ваша задача — отделить эмоцию, намерение и прогноз, а затем вернуть прогнозу проверяемую форму.

После таблицы ответьте:

1. Где сила чувства была выше качества опоры?
2. Где хорошие данные сопровождались тревогой?
3. Какое неизвестное можно проверить дешёвым и уважи-

тельным действием?

4. Какой исход вы хотите — и чем он отличается от того, что считаете вероятным?

Если вопрос касается здоровья, крупной финансовой ставки или правового решения, дневниковая ясность не заменяет профильной помощи. Она может подготовить факты, варианты и вопросы для специалиста, но не должна изображать компетенцию, которой у автора записи нет.

## Обновлённая запись Ильи

В конце дня Илья заменил одну строку «мы точно работаем» на короткий паспорт:

- желаю: привлечь Марину к двум блокам;
- знаю: прошлое сотрудничество было удачным, интерес к теме есть;
- не знаю: доступность, условия оплаты, готовность отвечать за результат;
- считаю возможным: согласие после конкретного предложения;
- могу сделать: отправить роль, сроки, объём и диапазон оплаты;

- срок наблюдения: пятница, 18:00;

- альтернативы: согласие; согласие на меньший объём; отказ; отсутствие ответа к сроку.

Эта запись выглядит менее смело, чем «точно». Зато она допускает действие и не превращает Марину в персонажа чужого прогноза. У неё остаётся собственное решение.

Илья отправил предложение. Теперь ему предстояло сделать следующий шаг, без которого вероятностный дневник быстро становится театром цифр: описать все существенные исходы, а не только желаемый и пугающий.

В следующей главе мы построим мир с несколькими вариантами и научимся проверять, не оставили ли мы за пределами списка самый неудобный сценарий.

# Мир с несколькими исходами

Предложение Марине было отправлено, и Илья почти сразу свёл будущее к двум словам: «согласится» или «откажется».

Такой список казался полным. Формально третьего ответа действительно не требовалось: человек либо примет предложение, либо нет. Но Илья принимал решение не о логической формуле. Ему нужно было понять, как собирать программу, когда бронировать площадку, кого ещё приглашать и какую часть работы оставлять за собой. Для этих действий простого «да или нет» оказалось мало.

Марина могла согласиться на оба блока. Могла выбрать один. Могла заинтересоваться, но попросить другие даты. Могла отказаться из-за ставки, хотя сама роль ей подходила. Могла не ответить к пятнице. Наконец, в разговоре могло выясниться условие, которого Илья пока вообще не представлял.

Пока все эти варианты лежали внутри одного слова «нет», дневник скрывал различия, от которых зависел следующий шаг.

**## Бинарный вопрос иногда слишком мал**

Два исхода удобны, когда правило наблюдения действительно делит ситуацию надвое. Документ подписан к сроку или не подписан. Платёж поступил или не поступил. Поезд

отправился до указанной минуты или позже. Здесь граница задана заранее, а обе стороны можно проверить.

Проблема начинается, когда бинарная запись используется не потому, что мир устроен просто, а потому, что автору дневника хочется быстрее закрыть неопределённость.

Сравните два вопроса:

- «Марина согласится?»

- «Какой ответ на предложение Илья получит до пятницы в 18:00 и что этот ответ позволит ему делать дальше?»

Первый вопрос допускает короткий прогноз. Второй открывает пространство решений. Он заставляет различить не только приятный и неприятный результат, но и промежуточные условия, задержку ответа и неожиданный поворот.

Вероятностный дневник не требует всегда составлять длинный каталог будущего. Он требует такой детализации, при которой разные варианты действительно ведут к разным действиям. Если после двух исходов вы сделаете одно и то же, их можно объединить. Если одно слово скрывает три разных следующих шага, его полезно разделить.

## Сначала назовите единицу наблюдения

До перечня вариантов нужно решить, что именно будет считаться исходом. Илья мог наблюдать по меньшей мере четыре разных события:

- первое сообщение Марины;

- её окончательное решение;
- подписанное соглашение;
- фактическое участие в программе.

Это не четыре формулировки одного результата. Между ними могут пройти переговоры, измениться даты и возникнуть новые ограничения. Если записать «Марина участвует», а в пятницу получить «интересно, давай обсудим», соблазн велик: принять доброжелательный ответ за исполнение прогноза. Позже, если договориться не удастся, исход можно будет незаметно переименовать.

Поэтому Илья выбрал ближайшую единицу наблюдения:

> До пятницы, 18:00, я фиксирую содержание полученного ответа на предложение о двух конкретных блоках. Переговоры и фактическое участие будут отдельными вопросами.

У этой записи есть объект, срок и граница. Она не пытается одним прогнозом охватить всю историю сотрудничества.

Полезная проверка звучит так:

> Смогу ли я после срока отнести увиденное к одному варианту, не объясняя себе, что «в сущности это почти оно»?

Если нет, сначала уточните единицу наблюдения.

## Исчерпывающий набор — не список всего мыслимого

Слово «исчерпывающий» может напугать. Будущее содержит больше подробностей, чем можно перечислить. Марина способна ответить утром или вечером, коротко или по-

дробно, дружелюбно или сухо, с одного устройства или с другого. Дневнику не нужны все физически возможные различия.

Исчерпывающий набор включает все значимые для текущего решения классы исходов. После наступления срока реальное наблюдение должно найти в нём место. Детали, которые не меняют действия, можно не выделять.

Для Ильи рабочий список выглядел так:

1. Марина принимает оба блока на предложенных условиях.
2. Марина готова участвовать, но только в одном блоке или при изменении роли, сроков либо оплаты.
3. Марина отказывается от участия.
4. До пятницы, 18:00, определённого ответа нет.
5. Возникает иной ответ, не помещающийся в четыре категории.

Пятый пункт — «прочее» — не украшение и не признание поражения. Он сохраняет честность модели. Если заранее заявить, что перечислены вообще все возможные ответы, любое неожиданное событие придётся насильно втиснуть в знакомую клетку.

При этом «прочее» не должно становиться складом для

небрежно сформулированных вариантов. Его задача — принять действительно неучтённое наблюдение, а затем помочь улучшить классификацию.

## ## Проверка взаимного исключения

В хорошем наборе одно наблюдение относится к одному основному варианту. Иначе после срока автор дневника сможет выбрать ту категорию, которая выгоднее выглядит.

Илья сначала написал:

- Марина согласна;
- Марина просит изменить условия;
- Марина берёт один блок;
- Марина отвечает после пятницы.

Список оказался неудобным. Просьба изменить условия могла сопровождаться принципиальным согласием. Один блок тоже означал изменение исходного предложения. Ответ после пятницы одновременно попадал в категорию «отказ» или «согласие», если оценивать его позднее. Категории пересекались.

Чтобы убрать пересечение, Илья установил порядок наблюдения.

Сначала учитывается срок. Если к пятнице нет определённого ответа, фиксируется вариант 4 независимо от того, что случится позже. Поздний ответ станет новым наблюдением.



нием и основанием для новой записи.

Если ответ пришёл вовремя, учитывается его содержание:

- безусловное принятие двух блоков на предложенных условиях — вариант 1;

- готовность обсуждать участие при любом существенном изменении — вариант 2;

- ясный отказ — вариант 3;

- содержание другого типа — вариант 5.

Теперь один и тот же ответ нельзя было честно записать сразу в две строки.

Для собственного списка используйте тест пары: берите любые два варианта и спрашивайте, может ли одно наблюдение одновременно удовлетворять обоим. Если да, добавьте границу или объедините категории.

## Не путайте отсутствие ответа с отказом

Молчание особенно легко присоединить к тому исходу, которого человек боится. «Не ответила — значит, не хочет». Иногда это предположение окажется верным. Но в момент наблюдения дневник знает лишь то, что определённого ответа к сроку нет.

Отсутствие ответа отличается от отказа по меньшей мере двумя свойствами. Оно не сообщает причины и оставляет другой набор доступных действий. После отказа Илья может

поблагодарить Марину и обратиться к другому специалисту. После молчания он может один раз напомнить о сроке, а затем действовать по заранее установленному правилу ожидания.

Это различие защищает и отношения. Чужая задержка перестаёт автоматически превращаться в приговор о мотивах человека. Дневник фиксирует наблюдаемое, не присваивая себе доступ к чужому намерению.

Вопрос «почему она молчит?» может быть важен, но ответ на него потребует новых сведений. В классификации исходов достаточно строки «определённого ответа нет».

## Категории должны обслуживать действие

Набор вариантов становится полезным, когда рядом с каждым появляется следующий шаг. Илья добавил к записи простую карту:

| Исход к сроку | Следующее действие |

|---|---|

| Приняты оба блока | согласовать техническое задание и контрольную дату |

| Предложены иные условия | проверить бюджет, календарь и минимально приемлемый состав роли |

| Получен отказ | поблагодарить и отправить предложение

следующему кандидату |

| Определённого ответа нет | сделать одно напоминание; после дополнительного срока перейти к резервному варианту |

| Прочее | записать ответ дословно по смыслу, не менять старые категории задним числом, сформулировать новое решение |

Теперь прогноз перестал быть ставкой на поведение Марины. Он стал подготовкой Ильи к нескольким допустимым продолжениям.

Так работает критерий полезной детализации:

- разделяйте варианты, если они требуют разных действий;

- объединяйте различия, если для текущего решения они ничего не меняют;

- не описывайте мотивы там, где наблюдаете только поведение;

- назначайте срок до события, а не после удобного ответа.

Если список разросся до двадцати строк, вероятно, в нём смешаны несколько вопросов. Например, решение Марины, итог переговоров и качество будущего выступления. Их луч-

ше развести по разным записям.

## «Прочее» без фиктивной точности

Категория «прочее» создаёт новый соблазн: назначить ей крошечную вероятность только потому, что неожиданное кажется редким. Но если вы не знаете, что именно туда попадёт, точная оценка вроде одного или трёх процентов часто говорит больше о вкусе к аккуратным таблицам, чем о знаниях.

На раннем этапе можно поступить честнее:

- оставить оценки широкими;
- использовать словесные категории;
- оценить только наиболее важное противопоставление;
- отложить числа до получения ключевых данных.

Илья пока не распределял сто процентов между пятью строками. Он отметил:

- полное согласие — возможно;
- изменение условий — возможно и требует подготовки;
- отказ — возможен;
- отсутствие ответа к сроку — нельзя исключить;

- прочее — сохраняется как открытая категория без отдельной точной оценки.

Это ещё не калиброванный прогноз. Такой язык недостаточен для последующего сравнения множества записей, и позже Илья перейдёт к опорной шкале. Но сейчас задача другая: построить корректное пространство исходов. Нет смысла точно делить вероятность между плохо различимыми категориями.

Важно не подменить «прочим» всё неприятное. Если вы можете заранее назвать исход и понимаете, что он повлияет на решение, лучше дать ему отдельную строку. «Прочее» предназначено для границы знания, а не для избегания.

## Три ошибки при составлении вариантов

### Любимый исход против всего остального

«Получу эту работу» и «не получу» могут быть достаточны для проверки одного факта, но недостаточны для подготовки действий. Во второй категории скрываются отказ, перенос решения, предложение другой роли и отсутствие ответа. Если эти события требуют разных шагов, раскройте их.

### Причины вместо наблюдений

«Мне откажут, потому что я недостаточно опытен» — не чистый исход. Здесь соединены наблюдение и объяснение. Даже получив отказ, человек может не узнать его причину. Запишите отдельно: «получен отказ» и «указанная работодателем причина, если она сообщена». Собственная гипотеза остаётся гипотезой.

### ### Категории, придуманные после результата

Если до срока было записано только «успех», а после него появились «частичный успех», «важный урок» и «знак сменить направление», проверка теряет смысл. Новую интерпретацию можно сохранить, но исход нужно сначала оценить по старому правилу. Иначе дневник будет всегда подтверждать автора.

### ## Практика: карта ближайшего развилки

Выберите один вопрос со сроком не дальше двух недель. Он должен быть достаточно важным, чтобы от ответа зависело действие, но не настолько рискованным, чтобы дневник подменял врача, юриста, финансового консультанта или другого профильного специалиста.

Заполните семь строк.

1. Вопрос: какое решение или событие я наблюдаю?
2. Единица наблюдения: что именно увижу или получу?
3. Срок: когда прекращаю ждать этот исход в рамках текущей записи?
4. Основные варианты: какие различия меняют мой следующий шаг?
5. Прочее: куда попадёт заранее неучтённое?

6. Правило отнесения: как разрешу пересечения?

7. Действие после каждого варианта: что сделаю, если он наступит?

Затем проведите три проверки.

Проверка полноты. Представьте неприятный, нейтральный и неожиданно благоприятный ответ. Для каждого есть место?

Проверка пересечения. Может ли одно наблюдение попасть сразу в две категории? Если да, задайте приоритет или перепишите границы.

Проверка действия. Есть ли хотя бы два варианта, после которых ваши действия различаются? Если нет, возможно, для решения достаточно более простой записи.

Не пытайтесь представить катастрофы во всех подробностях. Цель упражнения — не усилить тревогу, а убрать ложную развилку между единственной мечтой и безымянным провалом.

## Что изменилось для Ильи

До этой записи Илья ждал вердикта. Согласие означало, что проект движется; всё остальное ощущалось остановкой. После составления карты выяснилось, что движение возможно при нескольких ответах.

Если Марина возьмёт один блок, второй можно передать другому специалисту. Если предложит новые даты, Илья проверит, выдерживает ли их площадка. Если откажется, ре-

зervный поиск начнётся без попытки переубедить её. Если не ответит, ожидание закончится в назначенный момент, а не растянется до тех пор, пока Илья не устанет.

Он не получил больше контроля над Мариной. Он получил более ясное управление собственными действиями.

В дневнике появилась новая запись:

- наблюдаю: определённый ответ на предложение к пятнице, 18:00;
- различаю: полное согласие; переговоры об иных условиях; отказ; отсутствие определённого ответа; прочее;
- правило: сначала срок, затем содержание ответа;
- не приписываю: причины, которых Марина не назвала;
- готовлю: действие для каждого основного варианта.

Следующий вопрос стал неизбежным. Если исходов несколько, какие из них Илья способен вызвать сам, какие — лишь сделать более вероятными, а какие вообще принадлежат решениям другого человека? В следующей главе мы отделим доступное действие от желаемого результата и разберём, где заканчивается влияние и начинается чужая свобода.



# Что находится под вашим контролем

После карты исходов Илья почувствовал облегчение, но почти сразу превратил её в новый список обязанностей. Если Марина согласится, значит, предложение было составлено правильно. Если попросит другие условия, значит, он недостаточно точно выяснил её интересы. Если откажется, значит, плохо провёл разговор. Даже молчание он был готов записать себе в ошибку.

Так неопределённость сменила форму, но не исчезла. Раньше Илья ждал единственно правильного ответа. Теперь он пытался сделать себя причиной любого возможного ответа.

В этом есть привлекательная строгость: если всё зависит от меня, я могу всё исправить. Но цена такой идеи высока. Человек начинает отвечать за погоду, чужую загрузку, изменившиеся планы организации, настроение собеседника и решения, о которых ему ничего не сообщили. Когда результат удачен, появляется иллюзия полного мастерства. Когда неудачен — чрезмерная вина.

Вероятностный дневник предлагает более трудное и более полезное различие. В любой ситуации отдельно записываются:

- желаемый исход;
- собственное действие;
- внешние условия;
- решение другого человека;
- наблюдение, после которого будет выбран следующий шаг.

Эти строки связаны, но не взаимозаменяемы. Действие способно изменить условия и вероятность исхода. Оно не превращает исход в собственность действующего.

## Исход — не действие

Фраза «моя цель — получить согласие Марины» звучит естественно. Для планирования она слишком тесно склеивает две разные вещи.

Согласие — исход. Оно возникает не только из действий Ильи. Марина сопоставляет предложение со своим календарём, интересом к теме, оплатой, другими обязательствами и личными обстоятельствами. Часть этих факторов Илья может узнать. Часть останется неизвестной. Ни один корректный текст письма не отменяет её права сказать «нет».

Собственное действие Ильи можно сформулировать иначе:

> До среды я отправлю Марине ясное предложение: два

блока, ожидаемый результат, даты, объём подготовки, диапазон оплаты и срок, к которому мне нужен ответ.

Эту строку можно выполнить или не выполнить. Для неё есть срок и наблюдаемый признак завершения. Она не обещает, что адресат примет предложение.

Различие кажется словесным, пока не наступает неприятный исход. Если целью считалось чужое согласие, отказ легко принять за доказательство собственной несостоятельности. Если целью было качественно совершить доступное действие, возможна более точная оценка:

- действие выполнено или нет;
- его качество можно улучшить или оно соответствовало задаче;
- внешний исход наступил или нет;
- новые сведения меняют следующий шаг.

Так человек не снимает с себя ответственность. Напротив, он делает её проверяемой. Ответственность перестаёт распространяться на всё будущее и сосредотачивается там, где возможен выбор.

## Четыре слоя одной ситуации

Илья разделил страницу на четыре поля.

### 1. Моё действие

Здесь находятся решения, которые он способен выпол-

нить сам: подготовить условия, проверить бюджет, отправить письмо, назначить срок, задать уточняющий вопрос, обратиться к резервному кандидату.

Это не значит, что каждое действие одинаково легко. Иногда требуется навык, время, деньги или смелость. Критерий другой: завершение действия определяется прежде всего выбором Ильи, а не разрешением Марины.

### ### 2. Зона влияния

Сюда попадают факторы, которые Илья может изменить, но не может установить единолично. Ясность предложения влияет на понимание роли. Своевременное письмо влияет на шанс получить ответ до срока. Возможность выбрать один из двух блоков влияет на удобство участия.

Влияние — не слабая версия контроля. Это отдельный тип связи. Действие сдвигает условия, но итог остаётся зависимым от других причин.

### ### 3. Внешние условия

Дата мероприятия, лимит бюджета, доступность площадки, параллельные проекты Марины и сроки утверждения программы существуют не по одному решению Ильи. Некоторые условия фиксированы, некоторые могут измениться, некоторые пока неизвестны.

Внешнее условие не обязательно означает беспомощность. Его можно выяснить, учесть, обойти, застраховать резервом или сделать основанием для отказа от проекта. Но нельзя честно записать его как собственное действие.

### ### 4. Чужое решение

Марина решает, принимать ли предложение, обсуждать ли новые условия и сколько сообщать о своих причинах. Илья может спросить и предложить. Он не может присвоить себе её выбор.

Отдельная строка для чужого решения защищает сразу обе стороны. Илья не выдаёт давление за настойчивость, а отказ — за свою личную поломку. Марина сохраняет право выбирать без обязанности подтвердить его прогноз.

Получилась карта:

| Элемент ситуации | Пример Ильи | Как с ним работать |

|---|---|---|

| Собственное действие | отправить полное предложение до среды | назначить срок и выполнить |

| Влияние | сделать роль понятнее и удобнее для оценки | выбрать разумное действие, не обещая результата |

| Внешнее условие | бюджет и дата площадки | проверить, учесть ограничение, подготовить резерв |

| Чужое решение | ответ Марины | запросить, дождаться до срока, уважать ответ |

| Итоговый исход | состав программы к дате запуска | наблюдать и обновить план |

Последняя строка понадобилась отдельно. Итоговый исход складывался из всех четырёх слоёв. Он не принадлежал ни одному из них целиком.

## Контроль проверяется простым вопросом

Слово «контролировать» часто используется слишком широко. Человек говорит, что контролирует проект, хотя на деле координирует несколько зависимостей. Или утверждает, что ничего не контролирует, хотя может прямо сейчас отправить письмо, сократить объём задачи или установить границу ожидания.

Для дневника полезен тест:

> Могу ли я завершить это действие по собственному решению при уже известных ограничениях, не требуя определённого поведения другого человека?

Если да, перед вами кандидат в собственное действие. Если нет, посмотрите, что именно отсутствует.

«Получить ответ к пятнице» не проходит тест: ответ отправляет Марина. «Попросить ответ до пятницы и заранее определить действие при молчании» проходит: Илья способен сделать обе части сам.

«Добиться одобрения бюджета» не проходит: решение принимает руководитель. «Подготовить расчёт, показать три варианта расходов и запросить решение до четверга» проходит.

«Не нервничать» тоже плохо подходит как действие. Эмоция не включается приказом. Зато можно записать: «перед отправкой перечитать письмо один раз по чек-листу и не редактировать его после 16:00». Это конкретное поведение, которое уменьшает бесконечную проверку, не обещая нужного состояния.

Тест не делит мир на лёгкое и невозможное. Он отделяет то, для чего можно дать исполнительное правило, от того, что следует записывать как ожидаемый результат или условие.

### ## Влияние нельзя измерять намерением

Илья считал, что хороший замысел уже делает действие полезным. Он хотел облегчить Марине выбор и потому написал длинное сообщение со всей историей проекта, своими сомнениями и пятью возможными форматами участия. Намерение было уважительным. Эффект оказался обратным: адресату пришлось самостоятельно извлекать из текста роль, срок и оплату.

В зоне влияния важен не только мотив, но и предполагаемый механизм.

Илья переписал запись:

- действие: сократить предложение до одного экрана и приложить подробности отдельно;
- на что это может повлиять: Марине будет легче понять объём и сопоставить его с календарём;

- почему я так думаю: основные условия видны без дополнительной переписки;

- чего это не гарантирует: интереса, свободного времени и согласия;

- как замечу эффект: в ответе меньше вопросов о базовых условиях либо они касаются уже выбора формата.

Такая запись не требует доказать точный размер влияния. Она требует назвать правдоподобную связь между действием и наблюдением. Если ожидаемого эффекта нет, механизм можно пересмотреть.

Полезно избегать формулировок «сделаю всё возможное» и «выложусь полностью». У них нет границы выполнения. Под их прикрытием легко бесконечно улучшать письмо, повторять просьбу или давить на собеседника, потому что результат ещё не получен.

Вместо этого назначьте достаточное действие: один ясный запрос, одно напоминание после срока, один резервный вариант. Достаточность ограничивает затраты и не превращает желаемый исход в разрешение нарушать чужие границы.

## Наблюдение возвращает движение

Карта контроля нужна не для философской сортировки. Она должна подсказать, что делать до результата и после него.



У Ильи было несколько внешних неопределённостей. Он не знал, утвердят ли бюджет, освободится ли нужный зал и согласится ли Марина. Если ждать разрешения всех вопросов, проект остановится. Если вообразить, что все они подвластны настойчивости, можно потратить ресурсы на уже нежизнеспособный план.

Третья возможность — назначить наблюдения.

Для бюджета: получить от руководителя одно из трёх решений — утверждён полный вариант, допустим сокращённый вариант, решение отложено до указанной даты.

Для площадки: запросить письменное подтверждение брони к четвергу; при его отсутствии проверить две резервные даты.

Для Марины: зафиксировать ответ до пятницы, 18:00; после одного дополнительного срока перейти к следующему кандидату.

Наблюдение не обязано быть пассивным. Чтобы получить данные, Илья задаёт вопрос, просит подтверждение, делает ограниченный тест. Но результат наблюдения остаётся отличным от действия. «Запросил подтверждение» и «получил подтверждение» — две разные строки.

Это различие особенно важно в дневнике. Иначе человек отмечает выполненным то, что лишь начал. Отправленное резюме становится «поиском работы, который должен дать результат», начатый разговор — «решённым конфликтом», купленный абонемент — «новой привычкой». Запись долж-

на показывать переходы, а не соединять их красивым глаголом.

## ## Ловушка обратного самообвинения

После плохого исхода разум легко находит действие, которое якобы гарантировало бы другое будущее. Надо было отправить раньше. Надо было выбрать иные слова. Надо было сразу предложить больше денег. Зная результат, любая альтернатива кажется очевиднее, чем была до него.

Карта контроля ограничивает такое переписывание. До события Илья фиксирует:

- какие действия видел доступными;
- какое выбрал и почему;
- какие ограничения знал;
- какие факторы считал внешними;
- какое наблюдение должно было изменить план.

После ответа можно обнаружить пропущенную возможность. Это полезное обучение. Но новая возможность не доказывает, что раньше Илья обязан был её видеть или что она обеспечила бы согласие.

Точный разбор звучит так: «Я не уточнил допустимость другого формата, хотя мог это сделать; в следующем похожем запросе добавлю один вариант». Неточный: «Если бы я

всё сделал правильно, она бы согласилась».

Первое утверждение меняет процесс. Второе приписывает человеку власть над чужим решением и наказывает его за гипотетический мир, который нельзя наблюдать.

## ## Агентность без всемогущества

Иногда отказ от идеи полного контроля воспринимается как приглашение смириться. Но агентность устроена иначе. Она растёт, когда человек различает больше доступных ходов, а не когда обещает себе нужный финал.

Допустим, Марина откажется. Илья не может отменить отказ. Зато он может:

- поблагодарить без попытки переубеждения;
- при уместности спросить, можно ли обратиться позже с другим форматом;
- отправить подготовленное предложение резервному кандидату;
- пересобрать программу на один приглашённый блок;
- проверить, не зависит ли качество проекта от одного имени сильнее, чем он предполагал.

Каждый ход меняет дальнейшую ситуацию. Ни один не превращает чужое «нет» в скрытое «да».

Если Марина согласится, карта тоже остаётся нужна.

Удачный исход не доказывает, что Илья контролировал решение. Он лишь открывает новые собственные действия: согласовать задачу, закрепить даты, уточнить материалы. Согласие сегодня не гарантирует выступление через месяц; между ними снова будут действия, условия, чужие решения и наблюдения.

Таким образом, агентность — это способность продолжать осмысленный выбор при нескольких исходах. Всомогущество — фантазия, будто правильный выбор обязан породить один исход. Первое поддерживает действие. Второе делает действие заложником результата.

## Практика: карта контроля, влияния и наблюдения

Возьмите один вопрос из предыдущей главы. Не выбирайте ситуацию, где ошибка может причинить серьёзный вред здоровью, финансам, правам или безопасности. В таких вопросах дневник помогает подготовить сведения и вопросы, но решение требует подходящей профессиональной экспертизы.

Заполните карту из восьми строк.

1. Желаемый исход. Чего я хочу, не выдавая желание за обещание?
2. Собственное действие. Что я способен завершить по своему решению?
3. Срок действия. Когда оно будет сделано или сознатель-

но отменено?

4. Механизм влияния. Как это действие может изменить условия или доступную информацию?

5. Внешние условия. Какие ограничения не устанавливаются мной единолично?

6. Чужое решение. Кто ещё выбирает и в чём состоит его право на отказ или изменение позиции?

7. Наблюдение. Что я увижу к сроку, не додумывая причины?

8. Следующий ход. Что сделаю при каждом основном исходе?

Затем проверьте каждую строку тремя вопросами.

Можно ли выполнить это без требуемой реакции другого человека? Если нет, перенесите запись из действия в исход, условие или чужое решение.

Назван ли механизм влияния? Если между действием и результатом стоит только «я очень постараюсь», уточните связь или признайте, что она неизвестна.

Есть ли предел усилия? Укажите число попыток, срок, бюджет времени или условие остановки. Влияние не даёт бессрочного права добиваться ответа.

Карта может быть короткой. Например:

- хочу: получить ясный ответ о сотрудничестве;

- делаю: отправляю предложение с ролью, сроком и оплатой до среды;

- влияю через: снижение неопределённости для адресата;

- не устанавливаю: её календарь, интерес и решение;

- наблюдаю: содержание ответа к пятнице, 18:00;

- после молчания: одно напоминание и переход к резерву в понедельник.

Этого достаточно, чтобы вернуть действие себе и не присвоить результат.

## Что изменилось для Ильи

В пятницу Марина ответила, что тема ей интересна, но два блока она не возьмёт. Один совпадал с уже принятым обязательством, второй она была готова обсудить при другой дате подготовки.

По правилам предыдущей главы это был исход «иные условия». Илья не назвал его ни согласием, ни отказом. Затем он открыл карту контроля.

Он не мог освободить календарь Марины. Не мог единолично перенести мероприятие. Не мог считать её инте-

рес обещанием участия. Зато мог проверить дату площадки, бюджет одного блока и доступность резервного специалиста для второго.

В дневнике он записал:

- исход: получен ответ с предложением иных условий;
- моё действие: до понедельника проверить допустимый диапазон дат и стоимость одного блока;
- внешние условия: подтверждение площадки и предел бюджета;
- чужое решение: Марина выбирает после получения обновлённого предложения;
- наблюдение: к понедельнику у меня есть либо допустимая конфигурация, либо основание перейти к резервному плану;
- граница: одно обновлённое предложение без попытки добиться прежних условий.

Илья не получил желаемого полного согласия. Но и не оказался в позиции ожидания. Он увидел следующий доступный ход, предел своего влияния и момент, когда нужно будет переключиться.

Теперь возникла новая проблема. Даже точная карта бес-

полезна, если её составляют после того, как ответ уже известен. Память незаметно делает прежние ожидания разумнее и яснее. В следующей главе мы введём предварительную запись и временную метку — не как ритуал воздействия на события, а как способ сохранить честную версию решения до исхода.



# Предсказание до события

В понедельник утром Илья открыл дневник, чтобы записать, как оценивал новую конфигурацию программы. Площадка ещё не подтвердила перенос, руководитель не ответил по бюджету, а Марина ждала уточнённого предложения.

Илье казалось, что он с самого начала понимал главное: перенос даты маловероятен, один блок почти наверняка поместится в бюджет, а Марина скорее согласится, если эти два условия сойдутся. На странице это выглядело бы последовательным рассуждением.

Но в пятницу таких строк не было.

До ответа Марины Илья думал прежде всего о полном согласии на два блока. Возможность одного блока он включил в карту исходов, но не считал центральной. После сообщения новая версия прошлого стала казаться очевидной: раз у Марины плотный календарь, конечно, стоило ожидать частичного участия.

Илья не пытался обмануть себя. Память просто собирала связный рассказ из уже известного результата. Чтобы дневник мог чему-то учить, ему требовалась версия, созданная до события.

## Для чего нужна предварительная запись

Предварительная запись сохраняет состояние решения в определённый момент. Она отвечает не на вопрос «что те-

перь кажется разумным?», а на вопросы:

- что я ожидал до получения новых данных;
- какие варианты различал;
- на чём основывался;
- какое действие выбрал;
- какое наблюдение считал решающим;
- когда собирался пересмотреть запись.

Её задача скромна. Запись не делает прогноз вернее и не влияет на внешний мир. Дата в дневнике не заставляет площадку подтвердить перенос, руководителя — выделить бюджет, а Марину — согласиться. Она лишь не позволяет позднему знанию бесследно заменить раннее рассуждение.

Без такой границы любой исход можно представить ожидаемым. Если проект удастся, человек вспомнит свой оптимизм. Если сорвётся — тревожные сомнения. Если результат окажется смешанным, найдётся фраза «я так и знал, что всё будет непросто». Проверить качество ожидания невозможно, потому что критерий возникает вместе с ответом.

Предварительная запись создаёт честное несоответствие между тем, что предполагалось, и тем, что произошло. Именно в этом зазоре появляется обучение.

## Временная метка — это граница версии

Для личного дневника не требуется сложная система подтверждения. Достаточно способа отличить исходную запись от позднейших дополнений. Подойдут дата и время в бумажном блокноте, неизменяемая строка в журнале или история версий электронного файла.

Важна не техническая торжественность, а правило:

> После появления новых данных исходная версия не исправляется. Любое изменение записывается ниже с новой датой, причиной и новым сроком проверки.

Илья создал запись:

Понедельник, 10:15. До запросов площадке и руководителю.

- Площадка подтвердит одну из двух допустимых дат до вторника, 16:00 — пока оцениваю как возможное, но не уверенное.

- Бюджета хватит на один блок Марины без сокращения других обязательных расходов — считаю вероятным.

- Если оба условия выполняются, отправлю обновлённое предложение во вторник.

- Если допустимой даты не будет, не стану просить Марины освободить прежний день и перейду к резервному формату.

- Следующее обновление — после первого содержательного ответа, но не позднее вторника, 16:00.

Числа он пока не ставил. Опорная шкала появится позже. Для этой главы достаточно сохранить различимую степень уверенности и основания до ответа.

В 10:22 Илья отправил два запроса. Теперь временная метка отделяла прогноз от действия. Если ответы придут через пять минут, он уже не сможет честно добавить к исходной версии подробность, которую узнал из них.

## Что именно фиксировать заранее

Не всякая длинная запись полезна. Можно заполнить страницу впечатлениями и оставить себе столько свободы толкования, что после события подойдёт любой ответ.

Минимальная предварительная запись содержит шесть полей.

### Вопрос

Он должен относиться к наблюдаемому событию: «Подтвердит ли площадка одну из двух дат до вторника, 16:00?» Формулировка «получится ли у нас договориться?» слишком широка: договорённость может означать письмо, предварительный интерес, устное обещание или подписанные условия.

### Варианты исхода

Они задаются до события и не пересекаются. Для площадки: подтверждена первая дата; подтверждена вторая; пред-

ложена иная дата; обе даты отклонены; определённого ответа к сроку нет; прочее.

### ### Текущая оценка

На раннем этапе это может быть словесная категория или диапазон. Главное — не выдавать силу желания за вероятность и не добавлять точные проценты ради аккуратного вида.

### ### Основания

Достаточно двух коротких списков: что поддерживает оценку и что ей противоречит. Илья отметил, что менеджер площадки раньше допускал переносы в пределах недели, но сейчас шёл сезон плотной загрузки. Обе строки существовали до ответа.

### ### Действие

Что будет сделано до наблюдения и после каждого важного исхода? Эта строка отличает дневник решений от коллекции догадок.

### ### Срок и правило обновления

Когда запись закрывается и какое новое сообщение позволяет изменить оценку раньше срока? Без этого прогноз остаётся открытым до удобного момента.

Такая форма коротка, но строга. Она сохраняет не настроение, а структуру выбора.

### ## Обновление — не признание поражения

В 13:40 руководитель ответил, что прежний бюджет нельзя переносить автоматически: расходы нужно пересчитать

из-за изменения формата. Это не означало ни одобрения, ни отказа. Зато изменилось основание Ильи для уверенности в одном блоке.

Соблазн был двойным. Можно было оставить старую оценку, чтобы выглядеть последовательным. Можно было открыть первую запись и заменить «вероятно» на «неясно», будто он так думал с утра.

Оба решения уничтожили бы полезную информацию.

Илья добавил:

Понедельник, 13:48. Обновление после ответа руководителя.

- Новые данные: требуется отдельный расчёт; автоматического подтверждения нет.

- Что не изменилось: один блок остаётся допустимым вариантом программы.

- Что изменилось: уверенность в достаточном бюджете снижаю с «вероятно» до «неясно» до расчёта.

- Действие: отправить сокращённую смету до 16:00.

- Следующая проверка: содержательный ответ по смете или вторник, 16:00.

Исходная запись сохранилась. Новая не спорила с ней задним числом, а показывала движение оценки после данных.

Умение обновляться важнее демонстрации постоянства. Если новые сведения не могут изменить запись, перед нами не прогноз, а позиция, защищённая от проверки. Если любое настроение меняет её без новых сведений, дневник превращается в пульс тревоги. Поэтому у обновления должна быть причина, которую можно назвать.

## ## Версии вместо исправлений

Удобно считать каждую запись версией решения.

- Версия 1: что было известно до действия.

- Версия 2: какие новые данные появились.

- Версия 3: как изменились оценка и следующий шаг.

- Закрытие: какой исход наступил по первоначальному правилу.

Версии не означают, что нужно хранить каждую мелкую мысль. Илья не создавал обновление всякий раз, когда начинал беспокоиться. Он записывал только данные, которые относились к заранее заданному вопросу: ответ площадки, решение по смете, новое ограничение Марины.

Полезно различать сведения и интерпретацию.

Сведение: «руководитель запросил отдельный расчёт».

Интерпретация: «бюджет, вероятно, под угрозой».

Обе строки допустимы, если не смешивать их. Первая описывает наблюдение. Вторая показывает, как Илья обно-

вил ожидание. Позже он сможет проверить не только исход, но и то, не делал ли слишком сильных выводов из нейтральных запросов.

## Что нельзя дописывать в исходную запись

После результата особенно хочется улучшить три элемента.

### Основания

Человек вспоминает признаки, которые якобы всегда указывали на исход. Если они не были записаны, их можно добавить в разбор, но не в первоначальный список. Формулировка проста: «После исхода я заметил признак, который не учитывал заранее».

### Границы исхода

Получив частичный результат, легко расширить слово «успех». Илья не мог после ответа площадки объявить «предварительное обсуждение» подтверждённой датой. Сначала исход оценивается по старому правилу, затем создаётся новый вопрос.

### Уровень уверенности

Фразы «я почти не сомневался» и «у меня были серьёзные опасения» должны опираться на раннюю отметку. Позднее чувство не восстанавливает точную прежнюю уверенность.

Запрет на исправление не требует обвинять себя в забывчивости. Если исходная запись неполна, это и есть результат проверки формы. В следующий раз поле нужно уточнить.

## Когда предварительная запись становится ритуалом



У метода есть собственная ловушка. Человек может решить, что каждое бытовое событие требует паспорта, даты и нескольких версий. Тогда дневник начинает обслуживать не решения, а потребность устранить любую неопределённость.

Предварительная запись нужна, когда выполняются хотя бы два условия:

- исход повлияет на действие;
- позже будет трудно честно восстановить ожидание;
- вопрос повторяется и позволяет учиться;
- цена небольшой ошибки формулировки приемлема;
- наблюдение доступно без нарушения чужой приватности.

Не стоит записывать прогнозы обо всём подряд. Не нужно превращать сообщения близких в постоянный счёт предсказаний, проверять чувства другого человека без его ведома или откладывать обычное решение ради идеальной формы.

Если ведение журнала усиливает навязчивую проверку, мешает повседневной жизни или становится способом добиваться полной уверенности, полезно сократить практику или остановить её. При выраженном дистрессе дневник не заменяет помощь подходящего специалиста.

Правило Ильи было простым: одна активная запись на

один реальный развилочный вопрос. Остальные мысли оставались заметками, а не прогнозами.

## ## Практика: запечатанная версия

Выберите безопасное решение со сроком от одного дня до двух недель. Оно должно требовать следующего шага после исхода.

Создайте запись:

1. Дата и время до новых данных.
2. Вопрос и срок закрытия.
3. Варианты исхода и правило отнесения.
4. Текущая оценка без лишней точности.
5. Основания за и против.
6. Доступное действие.
7. Наблюдение, которое вызовет обновление.
8. Следующий шаг после основных исходов.

После записи сделайте снимок страницы, сохраните версию файла или просто проведите черту и напишите: «Исходную версию не редактировать».

При появлении новых данных не зачеркивайте прежнее.

Добавьте блок:

- время обновления;
- новое наблюдение;
- что оно изменило;
- новая оценка;
- новое действие;
- следующий срок.

При закрытии сначала классифицируйте исход по первоначальному правилу. Только затем объясняйте, чему научились. Такая последовательность не позволяет хорошей истории подменить проверку.

**## Что произошло с программой**

Во вторник в 11:20 площадка подтвердила вторую из допустимых дат. Илья открыл запись и добавил новую версию. Одно внешнее условие выполнилось. Бюджет всё ещё оставался открытым, поэтому фраза «всё сложилось» была бы преждевременной.

В 15:10 руководитель одобрил сокращённую смету при условии, что второй блок проведёт внутренний специалист. Это был не исход, который Илья утром понедельника представлял первым, но он помещался в заранее обозначенную

конфигурацию.

Илья отправил Марине одно обновлённое предложение. При этом он не переписал понедельничную уверенность. В журнале сохранилась последовательность:

- сначала бюджет казался вероятным;
- после запроса отдельного расчёта стал неясным;
- после сметы был подтверждён с новым ограничением;
- дата площадки подтвердилась отдельно;
- решение Марины оставалось открытым.

Запись не сделала Илью прозорливее. Она показала, где он действительно менял мнение, а где поздняя ясность только притворялась ранней.

Теперь у него были вопрос, варианты, действия, сроки и версии. Не хватало одного: единого паспорта, который можно заполнить до события и закрыть после него без разрозненных заметок. В следующей главе мы соберём все элементы в первую полную запись вероятностного дневника.

# Первый паспорт вопроса

В среду утром Илья открыл переписку с Мариной и поймал себя на знакомом желании: ещё раз прочитать её последнее сообщение и угадать настроение по длине фраз. «Готова обсудить один блок» звучало обнадеживающе. «При изменении даты подготовки» — осторожно. Точка вместо восклицательного знака могла означать что угодно, а потому особенно легко превращалась в знак.

За последние дни Илья уже сделал полезную работу. Он отделил своё действие от решения Марины, проверил площадку и бюджет, отправил одно обновлённое предложение. Но его записи лежали в разных местах: карта исходов — на одной странице, сроки — на другой, обновления по смете — ниже старой заметки. Если Марина ответит сегодня, Илья сумеет восстановить ход событий. Через месяц он, скорее всего, сохранит только удобную версию.

Он решил не искать ещё один намёк в переписке, а собрать первый полный паспорт вопроса.

Паспорт — не анкета ради аккуратности. Это короткая рабочая запись, в которой все элементы решения связаны между собой. Вопрос задаёт границу. Варианты показывают, что именно может произойти. Оценка отражает ожидание до результата. Ставка объясняет, зачем вопрос вообще ведётся. Действие возвращает выбор человеку. Наблюдение позволя-

ет закрыть запись без толкования задним числом.

Если один из элементов отсутствует, дневник начинает выполнять чужую работу. Без срока он хранит бесконечное ожидание. Без вариантов — настроение. Без ставки — любопытство, которое легко превращается в слежку за собой и другими. Без действия — попытку получить уверенность там, где нужен выбор. Без правила закрытия — историю, которую можно подогнать под любой исход.

## Один паспорт — один развилочный вопрос

Илья сначала написал:

> Получится ли у нас хороший проект с Мариной?

Фраза была важной для него и почти бесполезной для проверки. В ней соединялись несколько вопросов:

- согласится ли Марина на обновлённое предложение;
- состоится ли программа в назначенную дату;
- будет ли подготовка спокойной;
- понравится ли участникам её блок;
- захочет ли команда сотрудничать снова.

Каждый вопрос имел свой срок, данные и решение. Согласие Марины не гарантировало качества программы. Один удачный блок не обещал продолжения. Если всё сложить в слово «получится», любой промежуточный успех можно бу-

дет объявить подтверждением, а любое осложнение — временной помехой.

Паспорт начинается с ближайшей развилки, после которой меняется действие. Илья переписал вопрос:

> Какой определённый ответ Марина даст на обновлённое предложение об одном блоке до четверга, 18:00?

Теперь единицей наблюдения был ответ на конкретное предложение, а не судьба сотрудничества. Срок не предсказывал, когда Марина обязана решить. Он обозначал момент, после которого Илье нужно переходить к резервному плану.

Проверка хорошего вопроса состоит из четырёх пунктов:

1. Он относится к одному различимому событию.

2. У него есть срок закрытия.

3. После основных исходов следуют разные действия.

4. Ответ можно получить без догадок о скрытых мотивах.

Если после всех вариантов действие остаётся одинаковым, отдельный паспорт, возможно, не нужен. Если исход нельзя наблюдать без вторжения в чужую приватность, вопрос нужно изменить или оставить без проверки.

## Полная запись Ильи

Илья поставил дату и время: среда, 09:20, до нового ответа Марины. Ниже появилась первая цельная запись.

### 1. Вопрос

Какой определённый ответ Марина даст на обновлённое предложение провести один блок программы на второй подтверждённой площадке дате до четверга, 18:00?

### ### 2. Почему вопрос влияет на решение

До пятницы нужно утвердить состав программы. Если Марина принимает предложение, Илья закрепляет за ней блок и передаёт материалы для подготовки. Если просит изменить существенные условия, он проверяет, укладываются ли они в бюджет и расписание. При отказе или отсутствии определённого ответа к сроку он приглашает резервного специалиста.

Это и есть ставка вопроса: не сила желания и не сумма, которую хочется выиграть, а последствия ошибки и промедления. Ставка Ильи умеренная и рабочая. Ошибка может стоить дня подготовки, испорченного разговора с резервным специалистом и лишней нагрузки команды. Она не оправдывает давление на Марину и не превращает её согласие в обязанность.

### ### 3. Варианты исхода

Илья сохранил порядок классификации: сначала срок, затем содержание первого определённого ответа.

А. Принятие предложения. До четверга, 18:00 Марина прямо подтверждает готовность провести один блок на указанной дате и в предложенных существенных условиях.

Б. Переговоры об иных условиях. До срока Марина не принимает и не отклоняет предложение, а предлагает изме-



нить дату, оплату, объём, формат или иное условие, влияющее на решение Ильи.

В. Отказ. До срока Марина прямо сообщает, что не будет участвовать в этой конфигурации.

Г. Нет определённого ответа к сроку. Подтверждения, отказа или предложения существенно иных условий нет к четвергу, 18:00. Сообщение «увидела, вернусь позже» относится сюда, если до срока не последует определённого ответа.

Д. Прочее. Происходит наблюдаемый случай, который нельзя честно отнести к первым четырём вариантам. Его нельзя объявить удобным эквивалентом согласия; сначала запись закрывается как «прочее», затем создаётся новый вопрос.

Такая карта не описывает все чувства и причины Марины. Она описывает только ответ, важный для следующего действия. Варианты не пересекаются в момент закрытия: один ответ получает одну метку.

#### ### 4. Предварительная оценка

Илья не располагал серией сопоставимых случаев и не хотел создавать видимость точного измерения. Он использовал диапазоны:

- А. принятие — 40–55%;
- Б. иные условия — 20–30%;
- В. отказ — 5–15%;

- Г. нет определённого ответа к сроку — 10–20%;

- Д. прочее — до 5%.

Диапазоны частично соприкасались и не предназначались для сложения по нижним или верхним границам. Поэтому Илья добавил рабочую точку внутри каждого диапазона — только чтобы проверить сумму:

- принятие — 48%;

- иные условия — 25%;

- отказ — 10%;

- нет ответа к сроку — 15%;

- прочее — 2%.

Сумма равнялась ста процентам. Числа не становились от этого объективными. Они лишь заставляли Илью показать распределение уверенности. Раньше фраза «скорее согласится» скрывала, что он почти не думал о переговорах и молчании. Теперь альтернативам пришлось выделить место.

Для первого паспорта допустимо обойтись словами «основной вариант», «заметная альтернатива» и «маловероятный вариант», если они различаются достаточно ясно. Проценты полезны не как украшение, а когда помогают сравнить

ожидание с будущими случаями. Подробную рабочую шкалу мы построим в следующей главе.

### ### 5. Основания оценки

В пользу принятия:

- Марина сама обозначила готовность обсуждать один блок.
- Площадка подтвердила подходящую дату.
- Обновлённое предложение учитывает названное ею ограничение по подготовке.
- Объём и оплата изложены прямо, поэтому ей не требуется сначала выяснять базовые условия.

Против принятия:

- Готовность обсуждать ещё не была согласием.
- Илья не знает других обязательств Марины на этой неделе.
- Новый срок подготовки короче первоначального.
- Марина может предпочесть иной объём или отказаться после оценки нагрузки.

Илья не включил в основания «сообщение пришло в подходящий момент» и «разговор с самого начала ощущался

правильным». Эти переживания могли быть лично значимыми, но не различали варианты ответа. Он также не записал выдуманную причину вроде «Марина любит сложные задачи». Для неё не было наблюдаемой опоры.

### ### 6. Доступное действие до исхода

- Не отправлять повторное сообщение до срока, если не появится новая существенная информация.

- Подготовить один и тот же краткий пакет материалов для Марины и резервного специалиста, не называя участие подтверждённым.

- Предупредить резервного специалиста, что решение будет принято в четверг после 18:00, не требуя держать время бесплатно и без ясного срока.

Действие не должно тайно содержать желаемый исход. «Убедить Марину согласиться» не подошло бы: оно требует её реакции. «Отправить ещё три аргумента» формально исполнимо, но нарушает выбранную границу достаточного усилия. Паспорт не даёт разрешения усиливать давление только потому, что вероятность кажется недостаточной.

### ### 7. Наблюдение и источник

Источником служит прямой ответ Марины в текущей переписке. Илья не будет классифицировать косвенные признаки: время её появления в сети, реакцию общего знакомого, публикации в социальных сетях или собственное ощущение.

ние тона.

Если формулировка ответа допускает две классификации и от различия зависит действие, Илья задаст один уточняющий вопрос. До уточнения исход останется «переговоры», а не «принятие».

### ### 8. Правила обновления

До срока оценка меняется только после нового наблюдения, относящегося к доступности, условиям или сроку ответа. Каждое обновление записывается отдельно и содержит:

- дату и время;
- новое наблюдение;
- прежнюю оценку;
- новую оценку;
- изменение действия;
- следующий срок.

Молчание до наступления срока само по себе не будет ежечасно снижать оценку. Илья заранее решил сделать не больше одного промежуточного обновления — в четверг в 12:00, только если появятся новые данные. Так он защищал дневник от превращения в измеритель тревоги.

### ### 9. Правила закрытия

Запись закрывается при первом из двух событий:

- Марина даёт определённый ответ, который можно отнести к А, Б или В;

- наступает четверг, 18:00, и определённого ответа нет — тогда фиксируется Г.

Категория Д используется лишь при реально неучтённом наблюдаемом случае. После закрытия исходная оценка не меняется. Если переговоры продолжаются, для следующей развилки создаётся новый паспорт с новым сроком и вариантами.

### 10. Следующее действие после исхода

- А, принятие: письменно подтвердить договорённость и передать пакет подготовки.

- Б, иные условия: в течение рабочего дня проверить только названные изменения по бюджету и расписанию; не считать участие подтверждённым.

- В, отказ: поблагодарить за ясный ответ и отправить предложение резервному специалисту.

- Г, нет ответа: сообщить, что из-за срока программа уходит в резервную конфигурацию; не упрекать и не продолжать ожидание без новой договорённости.

- Д, прочее: не импровизировать с меткой; описать наблюдение и выбрать безопасный обратимый шаг.

Паспорт занял одну страницу с оборотом. Его ценность была не в полноте описания мира, а в том, что каждое поле обслуживало решение.

## Почему ставка записывается отдельно

Люди часто назначают вероятности так, словно большое желание делает событие более вероятным. Иногда происходит обратное: высокая цена ошибки заставляет говорить «этого точно не случится», потому что допустить вариант страшно. Отдельное поле ставки мешает этим величинам сливаться.

Вероятность отвечает: насколько ожидаем этот исход при доступных данных?

Ставка отвечает: что изменится для меня и других, если он наступит или не наступит?

Действие отвечает: что разумно сделать с учётом и вероятности, и последствий?

Низкая вероятность не означает, что риском всегда можно пренебречь. Если возможный вред тяжёл и необратим, нужны ограничения и профильная проверка — этому посвящена отдельная часть книги. И наоборот, высокая вероятность приятного исхода не требует большой ставки. Можно ожидать ответа и одновременно подготовить резерв без драматизации.

В ситуации Ильи ставка задавала срок, но не меняла клас-

сификацию. Если Марина ответит через час после четверга, это может быть хорошей новостью для отношений и новым фактом для будущего решения. Однако первоначальный паспорт всё равно закроется как «нет определённого ответа к сроку», потому что в 18:00 Илье требовалось утвердить состав.

Такое правило может показаться слишком строгим. На деле оно сохраняет два разных вопроса. Первый: был ли ответ вовремя для решения программы? Второй: возможно ли сотрудничество позже? Позднее согласие не должно стирать просрочку первого решения, а просрочка не обязана превращаться в окончательный отказ от отношений.

## ## Ошибки первого паспорта

Полезнее заполнить несовершеннолетний паспорт и увидеть конкретный дефект, чем неделями проектировать идеальную форму. Но четыре ошибки стоит исправлять сразу.

## ### Вопрос о чужом внутреннем состоянии

«Хочет ли Марина на самом деле работать со мной?» нельзя закрыть по одному сообщению. Даже прямой ответ относится к сказанному намерению в определённый момент, а не открывает доступ к чужому сознанию. Для решения Ильи достаточно наблюдаемого ответа на предложение.

## ### Перекрывающиеся варианты

«Согласится» и «попросит изменить условия» пересекаются, если Марина пишет: «Да, если сократим блок на двадцать минут». Нужно заранее определить, считается ли



условное согласие принятием или переговорами. Илья выбрал второе, потому что изменение требовало новой проверки.

### ### Оценка без альтернатив

Запись «согласие — 70%» оставляет неясным, куда относятся остальные тридцать процентов. Отказ, переговоры и отсутствие ответа требуют разных действий. Поэтому оценивается вся карта, хотя бы грубо.

### ### Срок без действия

Дата, после которой ничего не меняется, не закрывает вопрос. Если Илья собирался ждать Марину и в пятницу, четверг, 18:00 был бы декоративной отметкой. Срок стал настоящим только потому, что после него запускался резервный план.

Есть и пятая, менее заметная ошибка: вести паспорт лишь для тревожных или особенно желанных случаев. Тогда журнал получает выборку ярких событий и не показывает обычные решения. Позже, когда появится практика калибровки, потребуется заранее выбрать класс вопросов, а не записывать только те, о которых хочется рассказать.

### ## Как закрывать запись до объяснения

В четверг в 16:35 Марина ответила:

> Дата подходит. Один блок провести готова. В предложенных границах по времени и оплате всё устраивает. Пришли, пожалуйста, материалы и контакт ведущего.

Первой реакцией Ильи было облегчение. Второй — же-

ление написать в дневнике: «Я правильно чувствовал, что встреча была неслучайной». Но паспорт предлагал более короткую процедуру.

Он сначала скопировал наблюдение без пересказа. Затем проверил срок: ответ пришёл до четверга, 18:00. Проверил существенные условия: дата, объём и оплата приняты. Пристроил исход А — принятие. Только после этого перешёл к разбору.

Исход попал в наиболее вероятный отдельный вариант, но не доказал точность оценки 48%. Один случай вообще не мог показать, хорошо ли откалиброваны такие числа. Он не доказывал и скрытую связь между ранним совпадением и решением Марины. Зато паспорт позволял проверить процесс:

- вопрос был закрываемым;
- варианты не пришлось менять после ответа;
- правило срока сработало;
- доступное действие было выполнено без лишнего давления;
- резерв снизил цену ожидания;
- основания в пользу согласия относились к условиям предложения, а не к знакам.

Илья добавил строку, которую раньше пропустил бы: «Не знаю, какой именно фактор оказался решающим для Марины; для моего следующего решения достаточно её прямого подтверждения». Эта фраза не обесценивала удачный исход. Она останавливала присвоение чужой причины.

Затем он выполнил заранее назначенное действие: подтвердил договорённость, отправил материалы и предупредил резервного специалиста, что основной состав утверждён. Паспорт завершился не выводом о собственной прозорливости, а следующим шагом.

## ## Шаблон первого паспорта

Выберите один безопасный вопрос со сроком от суток до двух недель. Не начинайте с здоровья, права, крупных денег или решения, где ошибка может причинить тяжёлый вред. Для таких случаев дневник может подготовить вопросы, но не заменяет специалиста и необходимые меры защиты.

Заполните форму до новых данных:

Дата и время:

Вопрос об одном наблюдаемом событии:

Срок и причина срока:

Ставка: что изменится после исхода:

Варианты исхода без перекрытий:

Предварительная оценка каждого варианта:

Основания за основной вариант:

Основания против него:

Доступное действие сейчас:

Предел достаточного усилия:

Источник наблюдения:

Что вызовет обновление:

Правило закрытия:

Следующее действие после каждого основного исхода:

Проведите три быстрые проверки.

Проверка подстановкой. Представьте по очереди каждый вариант. Сможете ли вы однозначно присвоить метку, не меняя формулировку?

Проверка действия. Есть ли хотя бы два исхода, после которых ваши действия действительно различаются? Если нет, сократите запись или выберите более полезный вопрос.

Проверка границы. Можно ли выполнить выбранное дей-

ствие, не заставляя другого человека дать нужную реакцию и не нарушая приватность?

После исхода сначала внесите только время, наблюдение и метку варианта. Не объясняйте результат в той же строке. Сделайте паузу, затем отдельно ответьте:

1. Что в форме помогло принять следующий шаг?

2. Какое поле оказалось двусмысленным?

3. Какие основания были доступны заранее, а какие появились только после исхода?

4. Что следует изменить в форме следующего паспорта?

Не оценивайте себя по одному попаданию. Первый паспорт проверяет прежде всего качество вопроса и процедуры закрытия. Он превращает смутное ожидание в запись, с которой можно работать, но ещё не учит выбирать числа достаточно последовательно.

Следующий шаг — построить простую шкалу вероятности. Она нужна не для того, чтобы дневник выглядел научнее, а чтобы слова «возможно», «скорее да» и «почти наверняка» перестали менять значение вслед за настроением.

# Шкала, которой можно пользоваться

На следующий день после согласия Марины Илья показал паспорт коллеге Оксане. Та быстро просмотрела варианты и остановилась на оценке принятия.

— Сорок восемь процентов — это ты так точно посчитал?

— Не посчитал. Выбрал внутри диапазона, чтобы остальные варианты тоже получили долю.

— Тогда почему не пятьдесят?

Илья не нашёл убедительного ответа. Число помогло ему проверить сумму, но выглядело точнее, чем были его данные. В другом месте он написал «бюджет, скорее всего, одобрят». Для себя он имел в виду примерно две возможности из трёх. Оксана прочитала эту фразу как почти решённый вопрос.

Проблема была не в процентах и не в словах по отдельности. У них не было устойчивого перевода друг в друга.

Шкала вероятности нужна, чтобы одинаковые выражения сегодня и через неделю обозначали примерно одинаковую степень ожидания. Она не измеряет мир с лабораторной точностью. Она дисциплинирует язык решения: показывает, какой вариант считается основным, сколько места остаётся альтернативам и достаточно ли уверенности для выбранного

действия.

## Число — это метка ожидания, а не свойство характера

Когда человек пишет «70%», он не обязан доказывать, что обладает семьюдесятью единицами уверенности. Он сообщает: при нынешних данных этот исход заметно вероятнее противоположного, но в значительном числе похожих ситуаций ожидал бы другой результат.

Такая запись не означает:

- «я верю в себя на семьдесят процентов»;
- «семьдесят процентов дела уже сделано»;
- «исход обязан наступить»;
- «если он не наступил, оценка была ошибочной»;
- «у меня есть точная статистика».

Вероятный исход иногда не происходит. Именно это допускает оценка ниже ста процентов. Редкий исход иногда происходит — иначе он был бы невозможным. Качество одной оценки нельзя определить только по одному результату.

Это особенно важно после удачи. Согласие Марины не превращало прежние 48% в плохую или хорошую оценку автоматически. Илья мог проверить, были ли варианты ясными и основания доступными заранее. Проверить соответствие числа частоте удастся лишь на серии сопоставимых

прогнозов.

## Пять опор вместо ста ступеней

Для начала достаточно нескольких различных опор.  
Илья записал личную шкалу:

| Опора | Рабочий смысл | Удобная словесная метка |

|---|---|---|

| 10% | исход возможен, но был бы заметным отклонением  
от основного ожидания | маловероятно |

| 30% | исход не основной, однако его нельзя считать  
неожиданным | возможно, но скорее нет |

| 50% | доступные основания не дают устойчивого переве-  
са | примерно поровну / неясно |

| 70% | исход основной, но альтернатива остаётся обычной  
рабочей возможностью | скорее да |

| 90% | нужны сильные основания; противоположный ис-  
ход удивит, но не считается невозможным | очень вероятно |

Между опорами разрешены промежуточные значения —  
например 20%, 40%, 60% и 80%. Более мелкий шаг исполь-  
зуется только при понятной причине. Для большинства пер-  
вых записей разница между 61% и 63% ничего не меняет ни



в действии, ни в честности прогноза.

Шкала симметрична. Если один из двух взаимоисключающих и исчерпывающих исходов оценён в 70%, другой получает 30%. Фраза «отказ маловероятен» в таком вопросе несёт ту же информацию, что «согласие скорее вероятно», если иных вариантов нет. Но в реальной переписке Ильи вариантов было пять, поэтому одной парой шкалу заменить нельзя: доли распределяются по всей карте.

Опоры не являются универсальным словарём. Для одного человека «скорее всего» означает 60%, для другого — 85%. Важнее заранее закрепить личный перевод и показывать число там, где разночтение влияет на совместное решение.

## Диапазон честнее лишней цифры

Точечная оценка удобна для записи и последующего счёта. Диапазон лучше показывает ограниченность оснований. Эти формы не конкурируют.

Илья мог записать:

> Рабочий диапазон согласия Марины — 40–55%. Для журнала использую точку 48%.

Диапазон говорил: доступных данных недостаточно, чтобы уверенно отличить 45% от 50%. Точка позволяла раздать оставшуюся вероятность альтернативам и сохранить версию для будущего сравнения.

Ширина диапазона зависит не от тревоги, а от качества различения. Если Илья почти ничего не знает о загрузке но-

вого ведущего, диапазон для его доступности может быть широким. Если перед ним подписанное расписание с чёткими условиями отмены, диапазон может стать уже. Но даже очень узкий диапазон не отменяет внешних событий.

Полезное правило:

> Сначала выберите ближайшую опору, затем спросите, есть ли данные, оправдывающие сдвиг и более узкую границу.

Не начинайте с 73%, чтобы потом придумать объяснение. Начните с 70% и сдвигайте оценку лишь тогда, когда можете назвать наблюдение, отличающее её от соседней опоры.

## Три вопроса к каждой оценке

Чтобы число не превращалось в настроение с символом процента, Илья использовал три проверки.

### Почему не ниже?

Этот вопрос заставляет назвать основания в пользу исхода. Если оценка подтверждения площадки равна 70%, что мешает поставить 50%? Например: площадка уже предложила две даты и запросила только техническое уточнение.

### Почему не выше?

Вопрос возвращает альтернативы. Почему не 90%? Потому что письменного подтверждения ещё нет, одна дата зависит от стороннего подрядчика, а в прошлой переписке сроки уже менялись.

### Что изменит соседнюю опору?

Какое наблюдение сдвинет 70% к 50% или к 90%? От-

вет не обязан быть формулой. Достаточно заранее различить данные: сообщение о проблеме подрядчика снизит оценку; присланный договор с датой повысит.

Если на первый вопрос нет ответа, оценка может быть завышена. Если нет ответа на второй — человек, вероятно, не оставил места ошибке. Если никакое наблюдение не способно изменить опору, перед нами не прогноз, а защищаемое убеждение.

## Один словарь для разных дней

Оксана предложила маленькую проверку. Она выписала пять рабочих фраз из переписки команды:

- «скорее успеем»;
- «есть шанс»;
- «практически решено»;
- «сомнительно»;
- «не исключено».

Илья проставил числа, не заглядывая в контекст. Через два дня повторил упражнение. В первый раз «есть шанс» означало для него 35%, во второй — 20%. «Скорее успеем» сдвинулось с 65% до 75%. Значение зависело от того, о каком проекте он думал в момент ответа.

Они заменили свободные фразы на небольшой словарь:

- очень маловероятно — около 10%;
- скорее нет — около 30%;
- неясно / примерно поровну — около 50%;
- скорее да — около 70%;
- очень вероятно — около 90%.

Слова «возможно», «есть шанс» и «не исключено» оставили только для утверждения, что исход не равен нулю. Они не сообщали достаточной степени ожидания для решения.

Слова «точно», «гарантированно» и «невозможно» Илья не включил в рабочую шкалу. В обычной речи они часто выражают обещание или эмоцию, но в дневнике создают крайние оценки без достаточных оснований. Даже 99% — не синоним гарантии: это редкая опора для случаев с очень сильной повторяемой базой, а не усилитель уверенного тона.

### ## Шкала должна быть связана с действием

Одна и та же вероятность может вести к разным действиям при разной цене ошибки. Если шанс дождя 30%, человек может выйти без зонта на пять минут и взять непромокаемую куртку в поход. Число не содержит решения целиком.

Поэтому рядом с оценкой нужен порог действия — значение или условие, после которого меняется следующий шаг. Порог не обязан быть процентом. Для обратимого недорогого-

го действия достаточно формулировки:

> Если основной исход хотя бы «скорее да» и цена подготовки мала, начинаю подготовку, не выдавая результат за подтверждённый.

Для программы Илья разделил действия:

- подготовить универсальные материалы можно уже при 50%, потому что они пригодятся при нескольких исходах;

- назвать Марину подтверждённым ведущим можно только после её прямого согласия, независимо от оценки;

- освободить резерв можно после подтверждения, а не при 90% ожидания;

- принимать необратимые финансовые обязательства по одному личному прогнозу нельзя.

Так шкала помогала действовать раньше полной уверенности, но не заменяла необходимые факты. Высокая оценка не превращалась в разрешение перескочить через согласие, договор или проверку риска.

## Новые прогнозы Ильи

После утверждения состава у Ильи появились три ближайших вопроса. Он не стал объединять их в «программа пройдёт успешно».

### Материалы Марины

Вопрос: пришлёт ли Марина финальный план блока до

понедельника, 14:00?

Оценка: 70%, «скорее да».

Почему не ниже: она подтвердила участие, сама запросила шаблон и назвала воскресенье рабочим сроком.

Почему не выше: это первая совместная подготовка; объём материалов не уточнён; воскресенье не является договорным сроком.

Действие: отправить шаблон сегодня, поставить одну проверку на понедельник в 14:00, параллельно подготовить каркас блока без её примеров.

Порог: отсутствие файла в понедельник не считается отказом от участия; оно запускает уточнение срока и использование каркаса.

### Договор площадки

Вопрос: будет ли согласованная дата указана в присланном проекте договора до вторника, 17:00?

Оценка: 90%, «очень вероятно».

Почему не ниже: дата подтверждена письменно двумя сотрудниками, а проект договора уже готовится на её основе.

Почему не сто процентов: документ ещё не получен; возможны техническая ошибка или изменение со стороны площадки.

Действие: продолжать обратимую подготовку, но не оплачивать привязанные к дате невозвратные услуги до проверки документа.

### Готовность внутреннего ведущего

Вопрос: подтвердит ли внутренний специалист до пятницы готовность провести второй блок в заданном объёме?

Оценка: 50%, «неясно».

Почему не ниже: предварительно он интересовался темой и свободен в день программы.

Почему не выше: он ещё не видел материалы, а роль добавилась после сокращения бюджета.

Действие: провести короткий разговор о содержании и нагрузке; одновременно сократить второй блок до самостоятельного формата, который команда сможет отменить без разрушения программы.

Три оценки не требовали одинаковой реакции. При 50% Илья активно собирал информацию. При 70% готовил каркас без лишнего напоминания. При 90% продолжал работу, но сохранял защиту от дорогой ошибки.

## Когда не нужно назначать процент

Процент полезен, если вопрос закрываем, варианты ясны и запись будет использована для решения или обучения. В остальных случаях он способен придать форму тому, чего ещё нет.

Не назначайте число, если:

- непонятно, какое событие считается исходом;
- варианты пересекаются;
- срок отсутствует;

- вопрос касается недоступного внутреннего состояния другого человека;
- у вас нет даже грубого основания различить опоры;
- число не меняет действие и не войдёт в серию наблюдений;
- запись усиливает навязчивый контроль вместо помощи решению.

Можно написать: «Пока не умею оценить; сначала уточню два условия». Неопределённость оценки — допустимый результат. Она отличается от 50%. Пятьдесят процентов означают примерно равный баланс различных альтернатив, а «не умею оценить» — нехватку модели, данных или ясной формулировки.

Это различие защищает от привычки ставить 50% везде, где человек растерян. Иногда честнее остановить оценивание и выполнить действие по сбору информации.

### ## Практика: настройка личной шкалы

Возьмите пять закрываемых бытовых или рабочих вопросов с небольшими ставками. Желательно, чтобы их сроки попадали в ближайшие две недели. Для каждого:

1. Запишите основной исход и альтернативы.



2. Выберите ближайшую опору: 10%, 30%, 50%, 70% или 90%.

3. Ответьте «почему не ниже?» и «почему не выше?».

4. Если нужен диапазон, укажите его вокруг опоры.

5. Назовите наблюдение для сдвига к соседней опоре.

6. Запишите действие и отдельно порог действия.

7. Закройте исход по заранее заданному правилу.

Не пытайтесь сделать пять прогнозов разнообразными ради красивой таблицы. Если все честно оказываются около 70%, так и запишите. Но проверьте, не выбираете ли вы только удобные вопросы, где легко ожидать успеха.

После этого переведите привычные слова в числа. Выберите не больше пяти меток и закрепите их на месяц. Например:

| Моя фраза | Моя опора | Что она не означает |

|---|---:---|

| очень маловероятно | 10% | невозможно |

| скорее нет | 30% | можно игнорировать последствия |

| неясно | 50% | я ничего не знаю |

| скорее да | 70% | можно обещать результат |

| очень вероятно | 90% | гарантировано |

Если принимаете решение вместе с другим человеком, покажите ему и слово, и число. Не спорьте сначала о том, кто «увереннее». Спросите, что каждый считает опорой, какие данные сдвинули бы оценку и при каком условии требуется действие.

## Что шкала дала Илье

К понедельнику Марина прислала план блока в 12:40. Илья закрыл прогноз «да». Договор площадки пришёл с правильной датой. Внутренний специалист после просмотра материалов отказался от полного второго блока, но предложил двадцатиминутную сессию вопросов.

Если бы Илья записал только «всё скорее складывается», три разных исхода слились бы в одну благоприятную историю. Шкала сохранила различия:

- 70% по материалам завершились ожидаемым исходом;
- 90% по договору тоже завершились ожидаемым исходом;
- при 50% по второму ведущему наступил не основной

желаемый вариант, и резервная конструкция оказалась полезной.

Эти три случая ещё ничего не говорили о калибровке Ильи. Зато они показали, что 50%, 70% и 90% ведут к разной степени удивления, но не обязаны вести к пассивному ожиданию. Во всех трёх случаях он заранее назначил действие.

У шкалы оставался слабый участок. Оценки строились вокруг подробностей текущего проекта: кто что написал, насколько убедительным казался план, как Илья понимал людей. Такой взгляд изнутри необходим, но способен заслонить простой вопрос: как часто подобные обещания, сроки и согласования вообще выполняются в сопоставимых случаях?

В следующей главе мы добавим базовую частоту — внешний ориентир, который должен появиться до самой убедительной личной истории.

# Базовая частота до личной истории

В предыдущей главе Илья научился переводить слова «скорее всего» и «почти наверняка» в различные опоры. Но число само по себе не объясняло, откуда оно взялось. Можно аккуратно написать 70%, ответить на вопросы «почему не ниже?» и «почему не выше?», а затем всё равно построить оценку вокруг одного убедительного письма.

У личной истории есть преимущество: она находится перед глазами. Видны формулировки, интонации, задержки ответа, обещания и причины. У сопоставимых прошлых случаев такого голоса нет. Они лежат в старой переписке и таблицах, сжаты до скучных дат. Поэтому текущий случай легко кажется особенным ещё до того, как мы проверили, насколько он особенный.

Базовая частота возвращает в поле зрения фон. До разбора деталей она предлагает спросить:

> В каком классе сопоставимых случаев находится мой вопрос и как часто нужный исход наступал в этом классе?

Это не магическое число и не окончательный ответ. Это первая опора, с которой можно осмысленно спорить. Сначала фон, затем особенности текущего случая, затем обновлённая оценка и действие.

## Сначала определить класс

Фраза «как часто такое бывает?» неполна. Что именно считать «таким»?

Илья хотел оценить, пришлёт ли приглашённый ведущий материалы к согласованному сроку. Он мог выбрать несколько классов:

- все обещания, которые когда-либо слышал;
- все задачи в этой программе;
- все материалы от внешних ведущих;
- первые материалы от новых внешних ведущих;
- материалы объёмом до пяти страниц, для которых был выдан шаблон и назначен срок.

Каждый класс дал бы другую долю своевременных ответов. Слишком широкий класс смешал бы несопоставимые процессы: доставку оборудования, внутренние согласования и авторские материалы. Слишком узкий мог состоять из одного случая и лишь повторять текущую историю другими словами.

Рабочий класс должен быть достаточно похожим, чтобы общий механизм имел значение, и достаточно широким, чтобы в нём были повторения. Это компромисс, а не математическое откровение.

Для первого прохода полезно записать четыре границы класса:

1. Объект. Что именно должно произойти: прислан файл, согласована дата, подписан договор, получен ответ?

2. Участники и процесс. Внешние подрядчики, коллеги одной команды, новые партнёры, повторные исполнители?

# 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.