

12+ МЕТОД
ИНТЕГРАТОРА

МЕТОД ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ



— АЛЕКСЕЙ ЛУКАШЕНКО —

Алексей Лукашенко
Метод интегратора.
Метод принятия решений
в условиях неопределённости

<https://litres.ru/74429717>

ISBN 9785007120067

Аннотация

Как принимать решения, когда информации недостаточно, будущее неопределенно, а разум, желания и мораль подсказывают разные ответы? «Метод интегратора» — книга о мышлении и выборе в сложном мире. Она предлагает систему, позволяющую увидеть возможные сценарии, разобраться в собственных мотивах, оценить риски и сделать выбор, который действительно принадлежит самому человеку. Здесь нет готовых ответов — есть метод, помогающий находить свои.

Содержание

Часть I.	5
Пролог. Узел	8
Глава 1.	11
Глава 2.	15
Глава 3.	18
Глава 4.	22
Глава 5.	28
Глава 6.	35
Глава 7.	42
Глава 8.	48
Глава 9.	53
Глава 10.	59
Глава 11.	66
Часть II.	75
Глава 12.	77
Конец ознакомительного фрагмента.	83

Метод интегратора Метод принятия решений в условиях неопределённости

Алексей Лукашенко

Корректор Валентина Корионова

Дизайнер обложки Мария Фролова

© Алексей Лукашенко, 2026

© Мария Фролова, дизайн обложки, 2026

ISBN 978-5-0071-2006-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Часть I.

Почему появилась эта книга

Эта книга появилась не потому, что мне захотелось придумать ещё один метод принятия решений.

Она появилась потому, что мир изменился.

Ещё совсем недавно главной проблемой человека считался недостаток информации. Чтобы принять решение, нужно было искать книги, изучать опыт других людей, собирать данные. Казалось, что чем больше информации удастся получить, тем лучше окажется и само решение.

Сегодня ситуация изменилась. Информации стало настолько много, что её обработка всё чаще перестаёт быть человеческой задачей. Искусственный интеллект способен за несколько секунд проанализировать тысячи страниц текста, сравнить десятки сценариев, найти закономерности и предложить варианты, на которые человеку потребовались бы недели или даже месяцы.

Это огромное достижение.

Но одновременно возникла новая проблема.

Всё больше людей начинают передавать искусственному

интеллекту не только поиск информации, но и сам процесс принятия решений. И мне кажется, именно здесь проходит очень важная граница.

ИИ способен прекрасно отвечать на вопрос: «Что может произойти?» Но он не способен ответить на другой вопрос: «Что готов выбрать именно я?» Потому что последствия этого выбора будет проживать не алгоритм. Их будет проживать человек.

Именно тогда я понял, что сегодня особенно важно различать две совершенно разные вещи: анализ и решение.

Анализ всё больше можно доверять технологиям. Решение всегда остаётся человеческим.

Постепенно я заметил ещё одну закономерность. Когда люди говорят о сложных жизненных выборах, они обычно обсуждают сами варианты. Уволиться или остаться. Переехать или не переезжать. Продать бизнес или продолжать развивать его. Но почти никто не задаёт вопросы, которые, как мне кажется, возникают раньше.

Можно ли сейчас доверять собственному мышлению? Все ли сценарии я действительно увидел? Какие риски недооцениваю? Что движет мной на самом деле? Соответствует ли мой выбор тем принципам, которыми я хочу жить?

Именно вокруг этих вопросов постепенно и сложился метод, который позже получил название «метод интегратора».

Я не считаю его универсальной теорией человека. Не считаю его единственно правильным способом принимать ре-

шения. И тем более не считаю, что он способен избавить человека от ошибок.

Наоборот.

Одна из главных мыслей этой книги состоит в том, что полностью избавиться от ошибок невозможно. Мир остаётся неопределённым, а будущее никогда не становится известным заранее.

Но если невозможно гарантировать правильный результат, это ещё не означает, что невозможно улучшить сам процесс принятия решений.

Именно для этого и предназначен метод интегратора.

Он не говорит человеку, какое решение будет правильным. Он помогает понять, какое решение окажется наиболее внутренне согласованным именно для него.

Эта книга написана не против искусственного интеллекта. Она написана для человека, который хочет использовать его возможности, не отказываясь при этом от собственного авторства.

Мне кажется, в ближайшие годы способность анализировать информацию всё больше станет задачей машин. Но способность выбирать, принимать ответственность и жить с последствиями собственного выбора останется одной из самых человеческих способностей.

Именно её мне и хотелось исследовать.

Пролог. Узел

Каждый человек хотя бы однажды оказывается перед вопросом, на который невозможно получить готовый ответ. Не потому, что информации недостаточно. Не потому, что не хватает интеллекта. И даже не потому, что никто раньше не сталкивался с подобной ситуацией.

Причина глубже.

Иногда жизнь ставит нас перед выбором, в котором сталкиваются сразу несколько одинаково важных истин. Какую бы сторону человек ни выбрал, ему кажется, что неизбежно придётся предать другую. Именно такие решения становятся поворотными. После них меняются не только обстоятельства жизни. После них меняется сам человек. Эта книга родилась из одного такого выбора. Я всегда хотел большую семью.

Для меня дети никогда не были пунктом жизненного плана или способом соответствовать ожиданиям окружающих. Мне действительно хотелось быть отцом. Хотелось видеть, как растут дети, передавать им свой опыт, наблюдать, как постепенно они становятся самостоятельными людьми. Поэтому мысль о большой семье казалась мне совершенно естественной. Когда мы ожидали рождения четвёртого ребёнка, я уже почти не сомневался, что когда-нибудь наша семья станет ещё больше.

Но жизнь распорядилась иначе.

Во время беременности возникли тяжёлые осложнения. События развивались настолько стремительно, что врачам пришлось проводить экстренную операцию. В какой-то момент под угрозой оказались сразу два самых дорогих для меня человека — моя жена и ещё не родившийся ребёнок. К счастью, всё закончилось благополучно. Но настоящий кризис начался позже. Когда страх постепенно отступил, на его место пришёл вопрос, который не давал мне покоя.

Стоит ли нам когда-нибудь снова заводить детей?

На первый взгляд ответ кажется очевидным. После такого риска нужно остановиться. Но внутри меня звучал другой голос.

Он спрашивал: «А как же дети, которые могли бы появиться на свет? Если ты сознательно отказываешься от следующих детей, разве ты не предаёшь их ещё до рождения?»

Этот вопрос оказался гораздо тяжелее, чем я ожидал. Я не мог найти человека, который дал бы мне правильный ответ.

Одни говорили:

— Конечно, остановитесь. Зачем снова рисковать?

Другие отвечали:

— Если Бог даст ребёнка, значит, так должно быть.

Третьи советовали вообще перестать об этом думать. Каждый ответ казался одновременно разумным и недостаточным. Постепенно я понял, что проблема заключалась вовсе не в отсутствии информации. Я уже знал всё, что было необходимо знать. Я понимал медицинские риски. Понимал ве-

роятность осложнений. Понимал последствия любого решения. Понимал собственные желания.

Но ответа всё равно не было.

И тогда я впервые заметил странную вещь. Мне не хватало информации. Мне не хватало согласованности.

Глава 1.

Мир стал сложнее человека

Если бы меня попросили одним предложением объяснить, зачем появилась эта книга, я бы ответил так.

Мир стал сложнее быстрее, чем человек научился принимать решения. Эта фраза может показаться странной. Ведь никогда прежде человек не обладал таким количеством знаний. Сегодня за несколько секунд мы можем узнать то, на поиск чего ещё сто лет назад ушли бы месяцы. Мы можем обратиться к искусственному интеллекту. Получить мнение лучших специалистов. Прочитать научные статьи. Посмотреть лекции ведущих университетов. Получить доступ почти ко всему знанию человечества. И всё же происходит парадоксальная вещь.

Несмотря на беспрецедентный рост информации, внутренней ясности у людей не становится больше.

Почему?

Потому что информация и понимание — разные вещи.

Знания отвечают на вопрос: «Что происходит?»

Понимание отвечает совсем на другой: «Что теперь делать именно мне?»

Именно здесь заканчивается большинство современных инструментов. Человечество научилось блестяще решать узкие задачи. Мы строим мосты. Лечим болезни. Отправляем

космические аппараты к другим планетам. Создаём искусственный интеллект. Но существует задача, перед которой человек по-прежнему оказывается почти безоружным.

Как принять решение, если правильного ответа не существует?

Не тогда, когда ответ можно вычислить. А тогда, когда любое решение имеет свою цену. Когда выигрыш в одной области жизни означает потерю в другой. Когда невозможно сохранить всё сразу. Именно здесь привычные способы мышления начинают давать сбой. Представьте человека, который стоит на развилке дорог. Если одна дорога ведёт в город, а другая — в лес, задача проста. Достаточно понять, куда ты хочешь попасть. Но жизнь почти никогда не предлагает такой выбор.

Чаще всего обе дороги одновременно ведут и в город, и в лес. На одной выше вероятность успеха, но больше риск потерять семью. На другой безопаснее, но придётся отказаться от мечты. Третья кажется наиболее нравственной, но разрушает мотивацию. Четвёртая вдохновляет, но слишком опасна. Поэтому настоящие жизненные решения нельзя свести к одному критерию. Они всегда многомерны. На протяжении тысячелетий люди пытались решить эту проблему.

Философы спрашивали:

— Что правильно?

Экономисты:

— Что выгодно?

Психологи:

— Что происходит внутри человека?

Религии:

— Что нравственно?

Военные:

— Как победить?

Предприниматели:

— Как добиться успеха?

Каждый из этих вопросов важен. Но настоящая жизнь почти никогда не задаёт их по отдельности. Она задаёт один вопрос.

Как принять решение, когда отвечать приходится сразу на все?

Именно здесь возникает потребность в методе интегратора. Не как ещё одна философия. Не как новая психология. Не как теория риска. А как попытка собрать все эти измерения в единый процесс мышления. Есть одна мысль, которая долго не давала мне покоя.

Почему человек, обладая огромным количеством знаний, всё чаще чувствует растерянность?

Почему доступ к информации не сделал людей спокойнее?

Мне кажется, причина проста. Современный человек страдает не от недостатка информации. Он страдает от отсутствия способа её согласовать. Мы живём в эпоху, когда практически по любому вопросу можно найти десятки

убедительных мнений. Каждое выглядит логичным. Каждое опирается на факты. Каждое находит своих сторонников. Но чем больше становится таких мнений, тем труднее понять, какое из них относится именно к твоей жизни. Информация перестала быть дефицитом. Дефицитом стало согласование.

Именно поэтому главная проблема XXI века — уже не поиск знаний. Главная проблема XXI века — поиск способа превратить знания в решение. Именно здесь, как мне кажется, проходит граница между знанием и мудростью. Знание увеличивает количество возможных ответов. Мудрость помогает выбрать один из них. Но даже мудрости недостаточно, если человек не понимает, по каким внутренним принципам он делает этот выбор. Поэтому эта книга начинается не с ответов. Она начинается с вопросов.

Потому что то, как складывается наша жизнь, определяется не только ответами, которые мы находим. Не меньшее значение имеют вопросы, которые мы умеем задавать самим себе.

Глава 2.

Почему мы живём не свою жизнь

Если существует одна ошибка, из которой постепенно вырастают почти все остальные, то она звучит удивительно просто. Большинство людей живут не свою жизнь. Это не обвинение. Не диагноз. И уж тем более не попытка поставить себя выше других. Это наблюдение, к которому я пришёл далеко не сразу. Долгое время мне казалось, что человек несчастлив потому, что ему не хватает знаний, денег, возможностей или удачи. Иногда это действительно так. Но постепенно я начал замечать странную закономерность.

Люди, которые объективно добивались успеха, нередко чувствовали внутреннюю пустоту. Другие, обладая гораздо меньшими возможностями, выглядели удивительно спокойными. Тогда я впервые задал себе вопрос.

А что если проблема вообще не в количестве достижений? Современный человек живёт в мире, который непрерывно предлагает ему готовые ответы. С самого детства ему объясняют, каким нужно быть. Что считать успехом. Какая профессия престижна. Как выглядит счастье. Какая семья считается правильной. Какой уровень дохода говорит о том, что жизнь удалась. Даже способы отдыха часто оказываются

ся навязанными. Мы живём среди огромного количества чужих моделей. Некоторые из них полезны. Некоторые опасны. Большинство же просто никогда не проверялись нами лично.

Они незаметно становятся частью нашего мышления.

И однажды человек начинает принимать решения, даже не задавая себе вопрос: «А действительно ли этого хочу именно я?»

На первый взгляд может показаться, что человек свободен. Он может выбрать профессию. Может переехать. Может сменить круг общения. Может открыть бизнес. Но свобода выбора ещё не означает свободу самого выбора. Потому что выбирать человек начинает уже внутри системы ценностей, которая сложилась задолго до того, как он начал самостоятельно мыслить. Воспитание. Культура. Религия. Образование. Среда. Социальные сети. Новости. Реклама. Каждый день они немного изменяют внутренний компас. Постепенно. Почти незаметно.

И однажды человек уже не может отличить собственное желание от желания, которое стало его привычкой. Я долго думал, почему это происходит. И постепенно пришёл к выводу, который сначала показался мне слишком простым. Человек не рождается со списком готовых ответов. Но он рождается со способностью чувствовать внутреннюю согласованность. Когда принятое решение действительно соответствует его глубинным ценностям, возникает особое состояние. Необязательно радость. Необязательно восторг.

Скорее ощущение: «Да. Это моё».

Эта внутренняя тишина намного важнее эмоционального подъёма. Потому что эмоции проходят. А согласованность остаётся. Именно поэтому иногда очень тяжёлое решение приносит больше спокойствия, чем лёгкое. Постепенно я понял ещё одну вещь. Самая большая трагедия человека заключается не в том, что он ошибается. Ошибаются все. Настоящая трагедия начинается тогда, когда человек перестаёт различать, где заканчиваются его собственные ориентиры и начинаются чужие. В этот момент он может построить успешную карьеру. Создать большую компанию. Стать известным. Заработать состояние. И всё равно чувствовать, что проживает чью-то чужую жизнь. Не потому, что она плохая. А потому, что она не его. Именно здесь впервые появляется необходимость в методе интегратора. Не как в системе принятия решений. А как в способе вернуть человеку самого себя.

Метод интегратора не даёт готового ответа на вопрос: «Как правильно жить?»

Он задаёт другой вопрос: «Какая жизнь будет по-настоящему твоей?»

И только после этого начинает помогать принимать решения.

Глава 3.

Почему правильных решений не существует

Наверное, большую часть жизни я искал правильные решения. Мне казалось, что если достаточно долго думать, собрать всю возможную информацию, посоветоваться с умными людьми и всё тщательно проанализировать, то однажды обязательно найдётся единственный правильный путь. С годами я всё чаще убеждался в обратном. Не потому, что мир слишком сложен. А потому, что сама постановка вопроса оказывается ошибочной. Представьте молодого человека, который выбирает профессию. Одна дорога обещает высокий доход. Другая — любимое дело. Третья — стабильность. Четвёртая — возможность помогать людям.

Какая из них правильная?

На этот вопрос невозможно ответить. Не потому, что человеку не хватает информации. А потому, что слово «правильная» здесь вообще теряет смысл. Каждый путь усиливает одну сторону жизни. И неизбежно ослабляет другую. Любой выбор одновременно означает приобретение и отказ. Мы почти всегда сосредоточены на том, что получаем. И гораздо реже замечаем то, от чего отказываемся. Человеческое мышление устроено удивительным образом. Мы по-

что всегда хотим получить всё одновременно. Максимальную свободу. Максимальную безопасность. Максимальный доход. Максимальное спокойствие. Максимальное развитие. Максимальную предсказуемость. Но реальность почти никогда не позволяет собрать все преимущества сразу. Каждое решение — это обмен. Иногда честный. Иногда нет. Именно поэтому жизнь гораздо больше похожа не на поиск правильных ответов, а на искусство заключать сделки с реальностью. Когда я начал размышлять над этим, меня удивила одна простая мысль. Практически любое серьёзное решение можно представить как договор.

Человек всегда что-то отдаёт. И что-то получает. Он меняет время на деньги. Свободу — на безопасность. Настоящее удовольствие — на будущие возможности. Риск — на вероятность выигрыша. Даже любовь — это своего рода обмен. Мы добровольно соглашаемся стать уязвимыми ради возможности испытать то, что невозможно получить в одиночку. Вся жизнь оказывается непрерывной последовательностью подобных сделок. Но тогда возникает вопрос.

Почему одни сделки делают человека счастливее, а другие постепенно разрушают его?

Мне кажется, дело вовсе не в размере полученной выгоды. Дело в том, насколько честно человек понимает цену, которую платит. Большинство страданий рождается не потому, что цена оказалась слишком высокой. А потому, что человек вообще не осознавал её существования. Мы удивляемся по-

терянному здоровью, хотя годами обменивали его на карьеру. Удивляемся разрушенным отношениям, хотя ежедневно обменивали внимание к близким на работу.

Удивляемся ощущению пустоты, хотя много лет обменивали собственные ценности на чужие ожидания. Реальность редко обманывает человека. Гораздо чаще человек обманывает самого себя относительно условий сделки. Именно здесь я впервые понял, что слово «выбор» недостаточно точно описывает происходящее. На самом деле человек выбирает не между вариантами. Он выбирает между будущими сценариями собственной жизни. Каждое решение лишь немного меняет направление движения. Одно почти ничего не меняет. Но тысячи решений постепенно формируют судьбу. Мы редко замечаем этот процесс. Нам кажется, что жизнь изменилась внезапно. На самом деле она давно двигалась по выбранной траектории.

Именно поэтому со временем я перестал задавать себе вопрос: «Какое решение правильное?»

Вместо этого появился другой вопрос: «Какой сценарий своей жизни я сейчас выбираю?»

Этот вопрос изменил для меня всё. Он перестал требовать идеального ответа. Зато заставил увидеть последствия каждого решения. Появилось ощущение, что я больше не выбираю между двумя вариантами. Я выбираю между двумя будущими версиями самого себя. Возможно, именно здесь проходит граница между привычным мышлением и тем спо-

собом размышления, который позже получил название «метод интегратора». Метод интегратора не предназначен для поиска единственно правильного ответа. Он ищет наиболее согласованную траекторию.

Не существует жизни без потерь. Не существует решений без цены. Не существует сценариев, в которых выигрывают все стороны одновременно.

Но существуют решения, после которых человек способен честно сказать самому себе: «Да. Именно такую цену я готов заплатить».

Когда появляется эта честность, исчезает иллюзия идеального выбора. Вместо неё приходит ответственность. И как мне кажется, именно с этого момента начинается взрослая жизнь.

Глава 4.

Мир состоит не из вещей, а из сценариев

С детства нас учат видеть мир как совокупность предметов. Есть люди. Есть дома. Есть деревья. Есть государства. Есть деньги. Есть профессии. Мы привыкаем думать существительными. Но со временем я заметил странную закономерность. Когда человеку нужно принять серьёзное решение, сами предметы почти перестают иметь значение.

Значение приобретает другое — то, что может произойти дальше. Человек покупает не просто квартиру. Он покупает возможную жизнь в этой квартире. Предприниматель создаёт не просто компанию. Он создаёт сценарий собственного будущего. Родители принимают решение не только о рождении ребёнка. Они открывают целую вселенную ещё не случившихся событий. Даже простое «да» или «нет», сказанное сегодня, иногда меняет десятилетия будущей жизни. Постепенно я понял: человек почти никогда не выбирает между вещами. Он выбирает между будущими сценариями.

Именно поэтому главным объектом анализа метода интегратора становится не отдельное событие. И даже не само решение. Главным объектом становится сценарий.

Что такое сценарий

Под сценарием я понимаю не предсказание будущего. И не готовый план. Сценарий — это модель возможного развития событий, возникающего после принятия определённого решения. Одно решение никогда не создаёт одного будущего. Оно создаёт целое дерево возможностей. Некоторые ветви быстро исчезают. Другие продолжают разрастаться. Человек не может заранее знать, какая именно ветвь станет реальностью. Но он способен увидеть направление движения. Именно для этого и предназначен метод интегратора. Он не предсказывает будущее.

Он помогает увидеть пространство возможных будущих. Почему это важно?

Представим шахматиста. Когда он делает ход, фигура перемещается всего на одну клетку. Но настоящий мастер думает не об этой клетке. Он видит возможные продолжения партии. Новичок оценивает ход. Гроссмейстер оценивает дерево сценариев. Мне кажется, жизнь устроена похожим образом. Большинство людей оценивают решение само по себе. Метод интегратора оценивает пространство сценариев, которое это решение открывает. Именно поэтому два человека могут совершить внешне одинаковый поступок, но получить совершенно разные результаты.

Они вошли в разные сценарные пространства.

Сценарий как единица анализа

Долгое время я пытался понять, что является минимальной единицей метода.

Факт?

Решение?

Событие?

Модель?

Постепенно стало ясно, что каждый из этих элементов описывает лишь отдельную часть процесса. Факт существует внутри определённой модели мира. Решение возникает из этой модели. Событие становится одним из его последствий. Но всё это соединяется только внутри сценария. Поэтому базовой единицей анализа метода интегратора становится сценарий-модель.

Это одновременно: модель мира, которую человек строит в своём сознании, и возможный путь развития событий, который из этой модели вытекает. Принимая решение, человек фактически выбирает одну сценарную модель среди множества других. Поэтому метод интегратора работает не с отдельными фактами. Он работает со связями между фактами, решениями и возможными последствиями. Иными словами — со сценариями.

Почему большинство ошибок становится почти неизбежным

Здесь появляется очень важная мысль. Человек почти

никогда не ошибается только потому, что не умеет думать. Гораздо чаще он ошибается потому, что рассматривает слишком маленький участок сценарного пространства. Представьте человека, который ночью идёт по дороге и освещает путь фонариком. Фонарик не показывает всю дорогу. Он освещает лишь небольшой участок впереди. Сам мир при этом не меняется. Меняется только объём того, что человек способен увидеть. Мне кажется, именно так работает мышление.

Каждая новая модель не изменяет реальность. Она увеличивает освещённую часть пространства возможных сценариев. Человек начинает замечать последствия, которые раньше не видел. Риски, которые не учитывал. Возможности, о существовании которых не подозревал. Именно поэтому критическое мышление — это не просто способность спорить или находить ошибки в чужих рассуждениях. Это способность расширять количество одновременно рассматриваемых моделей.

Чем больше сценарного пространства освещено, тем меньше вероятность, что человек примет решение, исходя лишь из одного удобного объяснения.

Метод интегратора как навигация

Здесь появляется образ, который сопровождал меня с самого начала работы над этой книгой. Компас. Долгое время

мне казалось, что метод интегратора похож именно на него. Позже я понял, что это лишь часть истины. Компас показывает направление. Но он ничего не знает о течениях. О ветре. О глубине моря. О состоянии корабля. Настоящий капитан использует не один инструмент. Он соединяет карту, компас, опыт, наблюдение за погодой и понимание возможностей собственного судна. Только тогда появляется настоящая навигация.

Метод интегратора устроен похожим образом. Он не показывает направление сам по себе.

Он помогает человеку согласовать разные источники информации: знания о внешнем мире; собственные ценности; оценку рисков; возможные последствия; ограничения; и состояние самого человека. Только после этого становится возможным увидеть наиболее устойчивую траекторию движения. Именно поэтому эта книга не о поиске правильного ответа. Она о навигации внутри неопределённости.

Первый закон метода интегратора

Именно здесь я впервые осмелюсь сформулировать один из законов, вокруг которых позже будет построена вся книга. Человек принимает решения не внутри самой реальности, а внутри собственной модели реальности. Именно поэтому два одинаково умных, честных и добрых человека могут принять противоположные решения. Они существуют не

в разных мирах. Они живут внутри разных моделей одного и того же мира. Один видит опасность там, где другой видит возможность. Один считает потерю недопустимой. Другой воспринимает её как приемлемую цену. Один уверен, что контролирует ситуацию. Другой видит зависимость от множества случайных факторов. Задача метода интегратора — не доказать, чья модель правильнее. И не создать единственную модель, которая якобы способна объяснить всё. Его задача — сделать модель человека максимально полной, внутренне согласованной и пригодной для выбора дальнейшей траектории. Потому что обоснованность решения зависит не только от ума человека. Она зависит от того, насколько полно он видит пространство, внутри которого выбирает.

Глава 5.

Что такое реальность?

Есть вопрос, который кажется настолько очевидным, что большинство людей никогда его себе не задаёт.

Что такое реальность?

Мы привыкли считать, что реальность существует сама по себе. Есть стол. Есть дерево. Есть дождь. Есть война. Есть любовь. Кажется, всё это и есть реальность. Но чем дольше я размышлял над тем, как люди принимают решения, тем сильнее меня удивлял один простой факт. Два совершенно честных человека могут смотреть на одну и ту же ситуацию и видеть её по-разному. Не просто иметь разные мнения. Они словно оказываются внутри разных реальностей. Один предприниматель видит кризис и закрывает компанию. Другой в том же кризисе открывает новый бизнес. Один человек воспринимает переезд как катастрофу. Другой — как начало новой жизни. Один видит в критике нападение. Другой — возможность стать лучше. Внешняя ситуация может быть одной и той же. Но картины мира, возникающие внутри людей, оказываются совершенно разными.

Почему?

Истина и её проекции

Долгое время философия пыталась ответить на этот вопрос. Одни утверждали, что существует объективная реальность, независимая от человека. Другие считали, что воспринимаемый нами мир во многом создаётся самим сознанием. Мне кажется, в каждой из этих позиций есть часть истины. Но ни одна из них не описывает человеческое познание целиком. Представьте источник света и сложный объёмный предмет. Сам предмет существует независимо от наблюдателя. Но стоит изменить положение источника света, как изменится его тень. Каждая тень будет настоящей, потому что её создаёт один и тот же предмет. Но ни одна из них не сможет показать его целиком. Каждая тень истинна. Но ни одна не является всей истиной.

Мне кажется, человеческое познание устроено похожим образом. Истина существует независимо от человека. Но человек никогда не видит её полностью. Он видит лишь одну из возможных проекций. Эта проекция зависит от положения наблюдателя. От его опыта. Знаний. Ценностей. Страхов. Ожиданий. И от того, на какую часть происходящего направлено его внимание.

Именно эту воспринятую и осмысленную проекцию я предлагаю называть моделью реальности. Истина — это то, что существует. Модель реальности — то, как человек способен это понять.

Почему одной точки зрения недостаточно

Из этого следует важное последствие. Чем больше способностей посмотреть на одну и ту же ситуацию способен использовать человек, тем ближе он подходит к пониманию происходящего. Не потому, что одна из точек зрения обязательно окажется окончательной. А потому, что каждая новая точка зрения может открыть ещё одну сторону предмета. Поэтому критическое мышление для меня никогда не означало привычку спорить. Критическое мышление — это способность сознательно строить и сравнивать несколько моделей одной и той же ситуации.

Человек, имеющий только одну модель, редко понимает, что она вообще является моделью. Он принимает её за саму реальность. Именно отсюда рождается фанатизм. Идеологии, не допускающие вопросов. Неспособность услышать другого человека. Стремление защищать собственную картину мира даже тогда, когда она перестаёт объяснять происходящее. В этот момент человек защищает уже не истину. Он защищает психологическую устойчивость, которую даёт ему привычная модель.

Задача метода интегратора

В какой-то момент я понял, что главная задача метода интегратора не состоит в окончательном поиске истины. Эта задача слишком велика для отдельного человека. Задача ме-

тогда интегратора значительно скромнее. Он помогает человеку постоянно уточнять собственную модель мира. Не разрушать её при каждом новом возражении. Но и не позволять ей превратиться в догму. Каждое новое знание становится не окончательным ответом, а ещё одним источником света. Он позволяет увидеть предмет с новой стороны. Иногда новая модель дополняет прежнюю. Иногда заставляет её изменить. Иногда показывает, что проблема была поставлена неправильно с самого начала.

Но цель остаётся прежней: не создать совершенную картину мира, а сделать существующую картину менее неполной и менее ошибочной.

Означает ли это, что истины не существует?

Здесь возникает закономерный вопрос.

Если человек всегда действует внутри собственной модели, не означает ли это, что истины вообще не существует?

Нет.

Скорее наоборот. Именно существование независимой от нас истины позволяет сравнивать разные модели. Если бы никакой истины не существовало, все модели были бы одинаково хороши. Но это, очевидно, не так. Одни модели позволяют строить мосты. Другие приводят к их разрушению. Одни помогают человеку предвидеть последствия своих решений. Другие снова и снова заводят его в один и тот же тупик. Одни выдерживают столкновение с фактами. Другие сохраняются лишь до тех пор, пока человек игнорирует всё,

что им противоречит.

Поэтому в методе интегратора модель оценивается не по тому, насколько красиво и убедительно она звучит. Он оценивает её по тому, насколько хорошо она взаимодействует с тем, что находится за пределами самой модели.

Способна ли она объяснять происходящее?

Позволяет ли видеть последствия?

Выдерживает ли проверку фактами?

Помогает ли принимать решения, не разрушая жизнь человека?

Модель никогда не станет самой истиной. Но она может становиться всё менее ошибочной. От вопроса «кто прав?» к вопросу «что объясняет лучше?». Когда я впервые сформулировал эту мысль, мне стало понятнее многое из того, что раньше казалось противоречивым. Я перестал искать философию, которая объясняет всё. Перестал искать идеологию, которая всегда права. Перестал искать человека, обладающего окончательными ответами.

Вместо этого я начал искать модели, которые помогают лучше понимать происходящее и принимать более обоснованные решения. Именно здесь произошло важное изменение.

Я перестал спрашивать: «Кто прав?»

И начал спрашивать: «Какая модель сейчас объясняет происходящее лучше?»

Эта небольшая замена вопроса оказалась удивительно

важной. Она освободила меня от необходимости навсегда выбирать один философский лагерь и отвергать все остальные. Вместо этого появилась возможность учиться у каждого из них. У Канта — строгости мышления. У Ницше — смелости пересматривать привычные ценности. У Талеба — вниманию к неопределённости и хрупкости. У психологии — пониманию человека. У теории игр — пониманию взаимодействия. Не для того, чтобы стать последователем одного из этих направлений. А для того, чтобы построить более полную модель. Именно в этом смысле я называю метод интегратора способом мышления метамодерна. Он не пытается уничтожить идеи предыдущих эпох. Но и не принимает ни одну из них целиком. Он извлекает из разных систем то, что помогает лучше видеть реальность, а затем пытается согласовать эти элементы внутри одной модели.

Первый философский принцип метода интегратора

В предыдущей главе мы сформулировали первый закон: человек принимает решения не внутри самой реальности, а внутри собственной модели реальности.

Теперь к нему можно добавить философский принцип: истина всегда больше любой человеческой модели, но одни модели приближают нас к ней лучше, чем другие. Поэтому то, как складывается жизнь человека, зависит не только от

внешних обстоятельств. Оно зависит и от полноты моделей, с помощью которых человек эти обстоятельства понимает. Чем беднее модель, тем уже пространство возможных решений. Чем полнее модель, тем больше человек способен увидеть. Но даже самая совершенная модель должна оставаться открытой для пересмотра.

Потому что в тот момент, когда человек принимает свою картину мира за самую истину, мышление заканчивается. А вместе с ним заканчивается и возможность выбора.

Глава 6.

Что такое человек?

Если бы меня попросили дать определение человеку в рамках метода интегратора, я бы не стал начинать ни с разума, ни с языка, ни с культуры. Я бы начал с другого. Человек — это живое существо, способное осознавать и выбирать сценарии собственного существования. На первый взгляд это определение может показаться слишком простым. Но именно оно позволяет увидеть человека не как набор отдельных свойств, а как участника непрерывно разворачивающегося процесса. Человек не просто существует.

Он способен представить несколько вариантов будущего, сравнить их и попытаться изменить направление собственной жизни.

Камень, дерево и человек

Представим камень, лежащий на вершине горы. Он может упасть. Может остаться лежать. Может расколоться. Но ни одно из этих событий не является результатом его собственного выбора.

Изменения определяются действующими на него силами: гравитацией, ветром, водой, температурой. Камень не строит модель будущего. Не оценивает возможные последствия.

Не способен изменить поведение на основании того, каким хочет стать. Он лишь подчиняется происходящему. Теперь представим дерево. Дерево уже нельзя описать как простой пассивный предмет. Оно реагирует на свет. На влажность. На температуру. На повреждения. Оно направляет рост туда, где больше ресурсов, сбрасывает листья, переходит в состояние покоя и перераспределяет энергию.

Разумеется, дерево не выбирает в человеческом смысле этого слова. Оно не размышляет и не сравнивает будущие варианты. Но оно представляет собой живую систему, способную изменять своё состояние в ответ на окружающую среду. У животного эта способность становится значительно сложнее. Муравей может искать пищу. Изменять маршрут. Защищать муравейник. Отступать при опасности. Животное уже не просто реагирует на отдельный раздражитель.

Оно воспринимает среду, запоминает опыт и выбирает поведение из доступного ему набора возможностей. Наконец, появляется человек. Именно здесь происходит принципиальный скачок. Человек способен выбирать не только действия. Он способен исследовать собственные желания. Менять представление о мире. Отказываться от сегодняшней выгоды ради будущего. Жертвовать собой ради другого. Пересматривать собственные ценности. И даже ставить под сомнение самого себя.

Поэтому отличие человека от других живых существ заключается не в наличии поведения или способности приспособ-

сабливаться. Они существуют во всей живой природе. Главное различие состоит в масштабе доступных сценариев и в способности человека осознавать само пространство выбора.

Пространство сценариев

Я предлагаю смотреть на живое существо как на участника некоторого пространства возможных состояний и действий. У простейшего организма это пространство крайне мало. У растения оно связано главным образом с ростом и приспособлением к среде. У животного становится значительно шире и включает сложное поведение. У человека оно приобретает особый масштаб. Человек способен строить цивилизации. Создавать философию. Науку. Искусство. Проектировать будущее, которое ещё никогда не существовало.

Он обладает самым широким из известных нам пространств возможных жизненных траекторий. Именно это пространство я называю сценарным полем. Жизнь каждого человека представляет собой постоянное движение внутри такого поля. Каждое решение немного меняет направление. Каждый выбор открывает одни сценарии и закрывает другие. Поступая определённым образом сегодня, человек не только создаёт ближайшее последствие. Он изменяет набор возможностей, которые будут доступны ему завтра.

Поэтому судьба перестаёт выглядеть как заранее напи-

санный текст. Она становится траекторией движения внутри пространства возможностей. Траекторией, которую человек формирует не полностью, но в которой способен участвовать.

Тогда что такое свобода?

Здесь возникает важный вопрос.

Если пространство сценариев всегда ограничено, существует ли свобода?

Мне кажется, да. Но свобода устроена иначе, чем её часто представляют. Человек не свободен создать любой воображаемый сценарий. Он свободен выбирать среди тех сценариев, которые доступны ему в конкретных обстоятельствах.

Это принципиальное различие.

Мы не выбираем законы физики. Не выбираем место рождения. Генетику. Историческую эпоху. Уже произошедшее прошлое. Не можем одним решением устранить все ограничения собственной жизни. Но внутри этих ограничений почти всегда сохраняется некоторое пространство возможностей. Одни люди видят в нём лишь один путь. Другие способны обнаружить несколько. Именно возможность осознанно выбирать между доступными траекториями я называю свободой. Подробно к самому понятию свободы мы вернёмся в следующей главе.

Поэтому свобода необязательно противоположна детерминизму. Она может существовать внутри мира, в котором множество условий уже задано. Это похоже на шахматы.

Правила определены заранее. Фигуры имеют ограниченные возможности движения. Игрок не может делать любой ход, который пожелает. Но количество возможных партий остаётся огромным. Так же устроена и человеческая жизнь. Мы не выбираем правила целиком. Но участвуем в том, какая партия будет сыграна.

Рефлексия как человеческая способность

Однако остаётся вопрос.

Почему именно человек стал существом, которое создаёт культуру, философию и науку?

Мне кажется, дело не только в интеллекте. Одно из важнейших отличий человека — способность сделать объектом исследования самого себя. Человек способен наблюдать собственные мысли. Анализировать желания. Замечать ошибки. Сравнить свои действия с собственными ценностями. Перестраивать модель мира, внутри которой принимает решения. Эта способность называется рефлексией. Животные тоже обучаются. Принимают решения. Обладают памятью. Приспосабливаются к изменяющимся условиям.

Но человек способен задать себе вопрос: «Почему я думаю именно так?»

А следом — другой: «Должен ли я продолжать думать и действовать таким образом?»

Именно здесь начинается философия. Но здесь же появ-

ляется и практическая возможность сознательно изменить свою траекторию. Без рефлексии человек способен выбирать. Но он редко понимает, что именно в этом выборе является по-настоящему его собственным.

Возникает ещё один вопрос.

Если человек постоянно выбирает сценарии, то ради чего он это делает?

Я не думаю, что существует единая цель жизни, одинаковая для всех людей. Кто-то находит её в семье. Кто-то — в служении. В познании. В творчестве. В вере. В достижении. И всё же мне кажется, что за этими различиями можно увидеть общий механизм. Человек стремится найти такой сценарий существования, в котором его внутреннее устройство достаточно полно согласуется с внешней жизнью. Именно это состояние я позже назову счастьем. Счастье — не просто эмоция. Не постоянное удовольствие. Не отсутствие трудностей.

Счастье — это состояние высокой внутренней согласованности между человеком и тем сценарием жизни, который он проживает. Когда внутреннее и внешнее начинают двигаться в одном направлении, человеку больше не приходится постоянно преодолевать самого себя. Он может по-прежнему уставать. Бояться. Сталкиваться с потерями. Решать трудные задачи. Но внутренний конфликт перестаёт поглощать большую часть его сил. Появляется ощущение осмысленности. Иногда — потока. Иногда — спокойствия. Не потому, что

жизнь стала проще.

А потому, что она перестала восприниматься как чужая.

Человек с точки зрения метода интегратора

Таким образом, определение человека в рамках метода интегратора можно сформулировать так.

Человек — это живое существо с наиболее широким из известных нам сценарным полем, способное осознавать собственные модели мира, выбирать между возможными траекториями жизни и постепенно согласовывать эти траектории со своими ценностями, мотивацией, моралью и отношением к риску. Но в этом определении есть ещё одна важная деталь. Человек не всегда осознаёт сценарии, которые выбирает. Он может действовать под влиянием привычки. Страха. Чужих ожиданий. Сиюминутной выгоды. Ошибочной модели мира.

Поэтому широта возможного выбора сама по себе ещё не делает человека свободным. Свобода начинается там, где появляется способность увидеть собственный выбор и принять ответственность за его последствия. Именно поэтому метод интегратора не просто учит человека принимать решения. Он помогает ему лучше понимать самого себя как субъекта этих решений. Потому что, прежде чем выбирать жизненную траекторию, необходимо понять, кто именно её выбирает.

Глава 7.

Что такое свобода?

Слово «свобода» относится к тем понятиям, которые почти каждый человек употребляет ежедневно, но очень немногие способны дать ему определение. На протяжении истории философы понимали свободу по-разному. Для одних свобода означала отсутствие внешнего принуждения. Для других — возможность поступать согласно разуму. Для третьих — способность действовать вопреки собственной природе. Каждое из этих определений затрагивает важную сторону вопроса.

Но ни одно из них полностью не объясняет того, как свобода проявляется в процессе принятия решений. Именно поэтому метод интегратора предлагает посмотреть на неё немного иначе.

Иллюзия абсолютной свободы

В молодости мне казалось, что свобода означает возможность делать всё, что захочется. Чем больше вариантов открыто человеку, тем свободнее он становится. Жизнь довольно быстро показала, что это не так. Мы не выбираем место рождения. Не выбираем родителей. Генетику. Историческую эпоху. Законы физики. Собственное прошлое. Даже

многие эмоции возникают раньше, чем мы успеваем их осознать. Если понимать свободу как отсутствие любых ограничений, свободных людей вообще не существует.

Но интуитивно почти каждый человек чувствует, что свобода всё-таки есть. Тогда возникает вопрос.

Где именно она находится?

Пространство возможностей

Размышляя над этим вопросом, я постепенно пришёл к мысли, которая позже стала одной из опор метода интегратора. Каждый человек живёт внутри некоторого пространства возможных сценариев. Оно никогда не бывает бесконечным. Его ограничивают возраст. Здоровье. Знания. Среда. Историческое время. Экономика. Мы не можем сегодня стать императором Древнего Рима. Не можем изменить своё детство. Не можем отменить силу тяжести. Но внутри этих ограничений почти всегда остаётся множество возможных направлений дальнейшей жизни.

Именно здесь возникает свобода. Свобода — это способность сознательно выбирать внутри объективно доступного пространства возможностей. Это определение звучит менее романтично, чем привычные представления об абсолютной свободе. Но именно поэтому, как мне кажется, оно ближе к реальности.

Детерминизм и свобода

Часто философский спор выглядит как выбор между двумя крайностями. Либо мир полностью предопределён. Либо человек абсолютно свободен. Метод интегратора предлагает посмотреть иначе. Мир действительно содержит множество жёстких ограничений. Но именно внутри этих ограничений возникает пространство выбора. Человек не выбирает, в каком мире ему предстоит жить. Он не выбирает законы природы, течение времени или сам факт неопределённости. Но внутри этих ограничений он постоянно сталкивается с выбором. Свобода проявляется не в возможности изменить правила мира, а в способности определить собственное отношение к ним и выбрать дальнейшее действие.

Почему свобода требует ответственности

Есть ещё одна особенность свободы, которую легко не заметить. Пока решение принимает кто-то другой, человек почти не чувствует ответственности. Но как только выбор становится его собственным, появляется тревога. Эта тревога — не противоположность свободы. Она — её естественное следствие. Свобода означает невозможность полностью переложить последствия собственного выбора на кого-то другого. Именно поэтому многие люди бессознательно избегают свободы. Им проще жить по готовым правилам. Следовать

чужому мнению. Объяснять происходящее обстоятельствами. Чем признать, что значительная часть их жизни является следствием собственных решений. Метод интегратора не избавляет человека от этой ответственности. Наоборот. Он делает её ещё более очевидной.

Почему свобода пугает

Работая над этой книгой, я всё чаще замечал одну закономерность. Человек значительно легче переносит ограничения, чем неопределённость. Когда правила известны заранее, возникает ощущение безопасности. Когда правила заканчиваются, приходится выбирать самостоятельно. Именно поэтому свобода так часто сопровождается тревогой. Она требует не только права выбирать. Она требует способности жить с последствиями собственного выбора. Поэтому свобода невозможна без зрелости.

Зрелость — это готовность принять тот факт, что далеко не все последствия удастся заранее просчитать.

Свобода и счастье

Когда-то мне казалось, что счастье автоматически рождается из свободы. Сегодня я думаю иначе. Свобода сама по себе ещё ничего не гарантирует. Можно обладать огромным количеством возможностей и при этом оставаться глу-

боко несчастным. Счастье появляется не тогда, когда вариантов становится больше. А тогда, когда человек использует свою свободу для поиска сценария, который соответствует его внутреннему устройству. Если свобода превращается в бесконечное перебирание вариантов, она начинает разрушать. Если же она становится инструментом поиска собственной траектории, она начинает созидать. Поэтому метод интегратора рассматривает свободу не как конечную цель. А как необходимое условие поиска собственной жизни.

Определение свободы

Таким образом, в рамках метода интегратора я предлагаю следующее определение. Свобода — это способность сознательно выбирать дальнейший сценарий собственного существования внутри объективно доступного пространства возможностей и принимать ответственность за последствия этого выбора. В этом определении есть несколько важных элементов. Во-первых, свобода всегда ограничена реальностью. Во-вторых, она невозможна без выбора. В-третьих, невозможна без ответственности. И наконец, свобода всегда обращена в будущее.

Потому что каждый выбор открывает одни сценарии. И навсегда закрывает другие. Именно поэтому свобода — это не отсутствие ограничений. Свобода — это способность осознанно выбирать собственную траекторию внутри мира, ко-

торый никогда не станет полностью управляемым.

Глава 8.

Что такое время?

Есть слова, смысл которых кажется настолько очевидным, что мы почти никогда не пытаемся их определить. Одно из таких слов — время.

Мы говорим: «Прошёл год».

«Наступило завтра».

«Время идёт».

Но если попытаться ответить на вопрос, что именно идёт, всё становится значительно менее очевидным. Физика измеряет время. Философия спорит о его природе. Психология показывает, что один и тот же час может ощущаться совершенно по-разному. Но в рамках метода интегратора важен другой вопрос.

Что такое время, с точки зрения человека, принимающего решения?

Будущее начинается как множество возможностей

Представим человека, которому двадцать лет. Перед ним открыты десятки возможных дорог. Он может стать врачом. Инженером. Предпринимателем. Учёным. Музыкантом. Создать семью. Переехать в другую страну. Открыть собственное дело. Пока решение ещё не принято, все эти вариан-

ты существуют как реальные возможности. Не как фантазии. Не как планы. А как сценарии, которые ещё могут стать частью его жизни. Каждое принятое решение изменяет это пространство. Одни возможности исчезают. Другие становятся более вероятными. Третьи появляются только благодаря уже сделанному выбору. Получается любопытная картина. Будущее существует не как одно заранее определённое событие. Оно существует как пространство возможных сценариев. И именно решения постепенно преобразуют это пространство.

Тогда что движется?

Мы привыкли говорить, что движется время. Но если посмотреть на происходящее через призму метода интегратора, возникает другое ощущение. Возможно, движется вовсе не время. Движемся мы. Человек последовательно проходит через пространство возможных сценариев собственной жизни. Каждое решение немного меняет направление этой траектории. Одни будущие становятся невозможными. Другие — всё более вероятными. Некоторые возникают только потому, что были сделаны предыдущие выборы.

Возможно, именно непрерывное изменение пространства доступного будущего мы и переживаем как течение времени. Метод интегратора не пытается спорить с физикой. Он лишь предлагает другой взгляд — не на природу времени вообще, а на то, как время переживает человек, принимающий решения.

Почему прошлое кажется неизменным

Любопытно, что прошлое воспринимается нами как полностью определённое. Но не потому, что оно обладает какой-то особой природой. А потому, что выбор уже завершён. Все альтернативные сценарии перестали быть реальными возможностями. Они сохранились лишь как мысленные модели. Будущее отличается именно тем, что пространство выбора ещё остаётся открытым. Настоящее же можно представить как границу, на которой множество возможных сценариев непрерывно превращается в один проживаемый.

Время и свобода

Теперь становится понятнее связь времени и свободы. Свобода существует только там, где существует больше одного возможного будущего. Если остаётся единственный сценарий, выбирать уже нечего. Поэтому время невозможно полностью отделить от выбора. Без открытого будущего свобода превращается в иллюзию. А без свободы исчезает сама необходимость принимать решения.

Время и жизнь

Именно поэтому жизнь нельзя измерять только количе-

ством прожитых лет. Два человека могут прожить одинаковое число календарных дней. Но один постоянно расширял пространство своих возможностей. Учился. Менялся. Создавал. Принимал решения. Другой мог десятилетиями повторять один и тот же жизненный сценарий. Физическое время для них окажется одинаковым. Но количество действительно прожитой жизни будет различаться. Поэтому с точки зрения метода интегратора важен не только возраст человека. Важно, продолжает ли он изменять собственную траекторию. Живёт ли он в пространстве возможностей. Или давно перестал выбирать, лишь повторяя однажды найденный сценарий.

Когда заканчивается время?

Если принять такой взгляд, становится понятнее ещё одна мысль. Для человека его собственное время заканчивается не тогда, когда останавливаются часы, а тогда, когда окончательно исчезает возможность выбирать дальнейшие сценарии своего существования. Именно поэтому смерть можно понимать как завершение личного пространства выбора. После неё человек уже не способен изменить направление своей траектории: его жизнь перестаёт быть открытым множеством возможностей и становится завершённой историей.

Определение времени

Таким образом, в рамках метода интегратора я предлагаю следующее определение. Время — это процесс последовательного изменения пространства возможных сценариев человеческой жизни, в котором одни варианты будущего становятся проживаемой реальностью, а другие навсегда остаются нереализованными возможностями. Из этого определения следуют несколько важных выводов. Во-первых, время неразрывно связано с выбором. Во-вторых, каждое принятое решение необратимо, потому что изменяет пространство доступного будущего. В-третьих, прошлое отличается от будущего не тем, что существует «в другом месте», а тем, что пространство выбора в нём уже исчерпано. И наконец, полнота прожитой жизни определяется не только количеством лет. Она определяется тем, как человек использовал пространство своих возможностей, пока оно оставалось открытым. Возможно, именно поэтому мы ощущаем время не как движение часов. А как постепенное превращение множества возможных жизней в одну — ту, которую проживаем сейчас.

Глава 9.

Что такое счастье?

Если спросить сто человек, что такое счастье, почти каждый ответит по-своему. Для одного счастье — это семья. Для другого — свобода. Для третьего — любимая работа. Для четвёртого — богатство. Для пятого — спокойствие. Для кого-то счастье заключается в путешествиях. Для кого-то — в воспитании детей. Для кого-то — в возможности заниматься наукой. Каждый из этих ответов кажется правильным. И одновременно каждый оказывается недостаточным.

Мы знаем множество людей, которые обладают всем перечисленным и при этом чувствуют себя глубоко несчастными. И наоборот. История знает огромное количество людей, живших в очень тяжёлых условиях, но сохранивших внутреннее ощущение полноты жизни. Значит, счастье нельзя объяснить только внешними обстоятельствами. Оно находится значительно глубже.

Удовольствие — ещё не счастье

Когда-то мне казалось, что счастье и удовольствие — почти одно и то же. Но жизнь довольно быстро разрушила эту иллюзию. Можно получать удовольствие от того, что постепенно уничтожает человека. Можно испытывать радость,

прекрасно понимая, что совершаешь ошибку. Можно исполнить мечту, а через несколько месяцев почувствовать пустоту. И наоборот. Самые тяжёлые решения нередко оказываются самыми важными. Рождение ребёнка редко бывает лёгким. Создание семьи требует постоянной работы. Развитие собственного дела сопровождается тревогой и неопределённостью. Написание книги требует сотен часов одиночества. Но именно эти решения спустя годы человек чаще всего вспоминает с благодарностью. Значит, удовольствие не может быть определением счастья. Оно слишком кратковременно. И слишком зависит от обстоятельств.

Почему успех не делает счастливым

Современная культура предлагает простую формулу. Добейся успеха. Заработай больше. Купи лучший дом. Лучший автомобиль. Получи признание. Однако успех отвечает лишь на один вопрос. Он показывает, насколько человек приблизился к поставленной цели. Но не отвечает на другой.

Была ли эта цель действительно его собственной?

Можно прожить жизнь, полностью соответствуя ожиданиям окружающих. Стать успешным. Быть уважаемым. И однажды обнаружить, что всё это время проживал чужую жизнь. Поэтому успех тоже не может быть определением счастья.

Что объединяет счастливых людей?

Размышляя над этим вопросом, я постепенно заметил од-

ну закономерность. Совершенно разные люди называли счастьем совершенно разные вещи. Но при этом у них было нечто общее. Они переставали воевать с самими собой. Когда человек находится в глубоком внутреннем кризисе, внутри него словно сталкиваются разные силы. Страх говорит одно. Любопытство — другое. Желания тянут в одну сторону. Ответственность — в другую. Мораль спорит с выгодой. Мечта сталкивается с осторожностью.

Каждая из этих частей пытается определить дальнейшую траекторию жизни. И пока этот внутренний спор продолжается, человек теряет огромное количество психической энергии.

Именно тогда я впервые задумался: а что, если счастье связано вовсе не с количеством удовольствий?

Что, если оно связано с тем, насколько согласованно человек живёт сам с собой?

Тогда что такое счастье?

После долгих размышлений я пришёл к определению, которое оказалось для меня удивительно устойчивым. Счастье — это состояние высокой внутренней согласованности человека с тем сценарием жизни, который он сознательно выбирает и проживает. Именно согласованности. Не удовольствия. Не отсутствия проблем. Не богатства. Не известности. Человек может переживать невероятно тяжёлый период жизни. Работать без выходных. Ухаживать за больным родственником. Строить компанию. Писать книгу. И при этом

ощущать глубокую внутреннюю правильность происходящего. Не потому, что легко. А потому, что он больше не воюет с самим собой.

Тогда что такое несчастье?

Если счастье — это согласованность, возникает следующий вопрос.

Что тогда является несчастьем?

Раньше мне казалось, что несчастье — это просто отсутствие счастья. Сегодня я думаю иначе. Мне кажется, человек становится несчастным вовсе не тогда, когда ему трудно. История человечества говорит об обратном. Люди пережили войны. Голод. Болезни. Потерю близких. И всё равно сохраняли внутреннюю силу. Другие же ломались, находясь в значительно более благополучных условиях. Значит, дело не в количестве страданий. Трудности сами по себе не делают человека несчастным.

Мне кажется, настоящее несчастье начинается тогда, когда человек перестаёт видеть возможность изменить собственную траекторию жизни. Пока сохраняется ощущение, что ты ещё способен выбирать, действовать и влиять на своё будущее, сохраняется и надежда. Даже тяжёлый путь может восприниматься как осмысленный. Но когда человек убеждён, что изменить уже ничего нельзя, исчезает не только надежда. Исчезает ощущение собственного участия в жизни.

Именно это состояние очень близко к тому, что современная психология называет выученной беспомощностью.

Почему метод интегратора не обещает счастья

Может показаться странным, что книга о принятии решений так много говорит о счастье. Но задача метода интегратора совсем другая. Он не делает человека счастливым. Он помогает постепенно уменьшать внутреннее рассогласование. Согласовывать ценности. Мотивацию. Мораль. Отношение к риску. Понимание реальности. Каждое отдельное решение ещё не создаёт счастья. Но постепенно жизнь перестаёт распадаться на противоречащие друг другу части. И тогда счастье возникает как естественное следствие. Не как цель. Не как награда.

А как результат множества внутренне согласованных решений.

Определение счастья

Таким образом, в рамках метода интегратора я предлагаю следующее определение. Счастье — это состояние высокой внутренней согласованности человека с тем сценарием жизни, который он сознательно выбирает и проживает. Из этого определения следуют несколько важных выводов. Во-первых, счастье не является эмоцией. Во-вторых, оно не гарантирует отсутствия трудностей. В-третьих, счастье невозможно навязать человеку извне. И наконец, счастье редко возни-

кает случайно.

Оно постепенно становится естественным следствием множества честных, осознанных и внутренне согласованных решений. Именно поэтому счастье нельзя найти. Его можно только постепенно построить.

Глава 10.

Что такое неопределённость?

Есть одно слово, без которого невозможно понять ни принятие решений, ни риск, ни свободу, ни сам метод интегратора. Это слово — неопределённость. Мы сталкиваемся с ней ежедневно.

Стоит ли менять работу?

Создавать семью?

Открывать бизнес?

Переезжать в другой город?

Вкладывать деньги?

Выбирать тот или иной способ лечения?

Никогда заранее не возможно знать, каким окажется будущее. Именно поэтому человеку приходится принимать решения в условиях неопределённости.

Но что такое неопределённость?

Неопределённость — это не просто недостаток информации

Чаще всего неопределённость понимают очень просто. Предполагается, что, если бы мы обладали достаточным количеством информации, она исчезла бы. На первый взгляд это кажется очевидным. Действительно, существуют ситуа-

ции, когда информации недостаточно. Можно провести исследование. Получить консультацию специалиста. Изучить опыт других людей. Найти новые факты. В подобных случаях неопределённость действительно уменьшается. Но существуют ситуации совершенно другого типа. Информации уже достаточно. Все аргументы собраны. Последствия просчитаны. Вероятности оценены. И всё равно невозможно заранее сказать, какой именно сценарий станет реальностью. Значит, неопределённость нельзя свести лишь к недостатку знаний. Она имеет значительно более глубокую природу.

Тогда что такое неопределённость?

В рамках метода интегратора я предлагаю следующее определение. Неопределённость — это состояние, при котором существующих знаний недостаточно для однозначного определения будущей траектории развития системы. Именно поэтому человеку приходится строить модели будущего. Представлять различные сценарии. Оценивать вероятности. Сравнивать риски. А затем принимать решение. Именно неопределённость заставляет нас мыслить сценариями.

Почему неопределённость не исчезает

На протяжении всей истории человечества люди пытались уменьшить неопределённость. Наука объясняла мир. Математика строила модели. Экономика рассчитывала вероятности. Военное искусство изучало стратегии. Психология ис-

следовала поведение человека. Каждая из этих дисциплин действительно уменьшала область неизвестного. Но полностью устранить неопределённость не смогла ни одна. И возможно, дело здесь не в несовершенстве науки. А в устройстве самого мира.

Современная физика показывает, что даже фундаментальная наука сталкивается с пределами определённости. Одним из наиболее известных примеров является принцип неопределённости Гейзенберга. В упрощённом виде он говорит о том, что некоторые характеристики микромира невозможно одновременно определить с произвольной точностью. Важно понимать, что метод интегратора не переносит этот принцип напрямую на психологию или принятие решений. Это было бы ошибкой. Здесь он важен лишь как иллюстрация более общей идеи.

Даже наиболее развитые научные теории допускают существование фундаментальных границ определённости. Следовательно, сама идея принципиальной неопределённости давно перестала быть исключительно философской проблемой.

Неопределённость меняет форму

Практический опыт показывает ещё одну интересную закономерность. Получая большую определённость в одном месте, человек почти всегда увеличивает неопределённость

в другом. Можно максимально снизить финансовые риски. Но одновременно потерять возможность быстрого роста. Можно бесконечно долго собирать информацию. Но за это время изменится сам рынок. Можно полностью защитить ребёнка. Но одновременно уменьшить его самостоятельность.

Каждая попытка сделать систему абсолютно определённой создаёт новую область неопределённости. Поэтому мне кажется, неопределённость обладает удивительным свойством. Она не исчезает. Она лишь меняет форму.

Гипотеза метода интегратора

Именно поэтому я осторожно формулирую следующую гипотезу.

Неопределённость невозможно полностью устранить. Её можно лишь перераспределить между различными уровнями системы. Уменьшая неопределённость в одной части системы, человек нередко переносит её в другую. Более точная информация позволяет лучше понять один сценарий, но за время её сбора могут измениться сами обстоятельства. Дополнительная защита уменьшает одни опасности, но способна создать новые ограничения. Я не утверждаю, что перед нами физический закон. Это философская гипотеза. Однако она хорошо описывает практический опыт принятия решений: каждый раз, когда неопределённость кажется полностью устранённой, со временем обнаруживается, что она

лишь изменила форму или переместилась на другой уровень системы.

Почему неопределённость необходима

Это, пожалуй, самый важный вопрос. Попробуем ответить на него от обратного. Представим мир, в котором неопределённости вообще нет. Каждое следующее состояние мира известно заранее. Каждое решение предопределено. Каждый сценарий существует только в одном варианте. Тогда исчезает сам смысл выбора. Свобода становится невозможной. Будущее перестаёт отличаться от прошлого. Развитие останавливается. Творчество теряет смысл. История заканчивается. Именно поэтому я прихожу к следующей гипотезе.

Неопределённость — это не ошибка мироздания. Это цена свободы.

Или если сказать ещё сильнее: если бы неопределённость исчезла, вместе с ней исчезли бы свобода, выбор, творчество и сама история. Поэтому я не рассматриваю неопределённость как проблему. Я рассматриваю её как фундаментальное условие существования живого мира.

Время, свобода и неопределённость

В предыдущих главах мы говорили, что человек движет-

ся через пространство возможных сценариев. Теперь становится понятно, почему это пространство вообще существует. Если существуют альтернативные сценарии, существует и неопределённость. Если альтернатив не остаётся, свобода исчезает. А вместе со свободой исчезает необходимость принимать решения. Получается удивительная связь. Время открывает пространство возможных сценариев будущего. Свобода позволяет выбирать между ними. Неопределённость делает выбор между ними подлинным, потому что ни один из сценариев не известен заранее как неизбежный. Человеку приходится выбирать без гарантии результата и принимать ответственность за последствия своего решения.

Каждое из этих понятий невозможно полностью понять без двух остальных.

Определение неопределённости

Таким образом, в рамках метода интегратора я предлагаю следующее определение. Неопределённость — это объективное свойство мира, при котором невозможно однозначно определить будущую траекторию развития системы, поэтому человеку приходится принимать решения, анализируя пространство возможных сценариев. Из этого определения следуют несколько важных выводов. Во-первых, неопределённость не является простым недостатком информации.

Во-вторых, её невозможно полностью устранить. В-третьих, именно неопределённость делает возможными свободу, ответственность и выбор. И наконец, задача человека состоит не в том, чтобы победить неопределённость. А в том, чтобы научиться принимать осознанные и внутренне согласованные решения внутри неё. Потому что, если бы будущее было полностью определено, человеку не пришлось бы выбирать. Если бы не существовало выбора, не существовало бы свободы. Если бы не существовало свободы, не существовало бы ответственности. А если бы не существовало ответственности, сам метод интегратора оказался бы бессмысленным, потому что его задача состоит не в том, чтобы определить решение вместо человека, а в том, чтобы помочь ему осознанно выбрать собственную траекторию и признать последствия этого выбора своими. Именно поэтому неопределённость — не враг человека. Она является той средой, в которой становятся возможными свобода, развитие, творчество и сама человеческая жизнь.

Глава 11.

Что такое понимание?

Есть одно удивительное чувство, которое знакомо каждому человеку. Иногда долго читаешь книгу. Размышляешь. Споришь. Не соглашаешься. Пытаешься разобраться. И вдруг происходит странная вещь. Будто внутри головы что-то становится на своё место.

Появляется ощущение: «Теперь я понял».

Это чувство настолько привычно, что мы почти никогда не задаём себе вопрос.

Что именно произошло?

Что такое понимание?

Знание ещё не означает понимание

Часто кажется, что понимание — это просто получение новой информации. Но опыт легко показывает, что это не так. Можно прочесть целый учебник. Запомнить множество фактов. Выучить определения. И всё равно ничего по-настоящему не понять. Информация сама по себе ещё не становится пониманием. Она лишь создаёт материал, из которого понимание может возникнуть. Именно поэтому человек способен знать очень много и одновременно плохо понимать происходящее.

Момент, когда всё складывается

Постепенно я начал замечать одну закономерность. Понимание почти всегда возникает неожиданно. До этого человек долго собирает отдельные факты. Пытается удержать их вместе. Строит различные объяснения. И вдруг множество разрозненных элементов складывается в одну простую картину. Возникает ощущение лёгкости. Будто исчезает необходимость помнить каждую отдельную деталь. Появляется единый принцип, который связывает всё вместе. Мне кажется, именно этот момент мы и называем пониманием.

Понимание как построение модели

Если попытаться сформулировать это точнее, я предложил бы следующую гипотезу. Понимание — это перестройка внутренней модели мира, при которой множество отдельных фактов объединяется в более простую систему, позволяющую объяснять происходящее и делать практические выводы. Другими словами, понимание действительно похоже на своеобразное сжатие информации. Но это не просто уменьшение количества деталей. Это появление структуры. Человек перестаёт помнить каждый отдельный факт. Он начинает видеть принцип, который их объединяет. Именно поэтому опытный врач уже не вспоминает каждую страницу учебни-

ка. Опытный шахматист не рассчитывает каждую фигуру отдельно. Опытный инженер не держит одновременно в голове тысячи формул. Они начинают видеть структуру задачи.

Почему понимание приносит удовольствие

Наверное, каждый замечал это чувство. Когда что-то наконец становится понятным, появляется почти физическое облегчение. Мне кажется, причина заключается в следующем. До появления понимания мозг вынужден одновременно удерживать огромное количество отдельных элементов. Это требует значительных усилий. После появления новой модели количество внутренних вычислений резко уменьшается. Система становится проще. Следовательно, уменьшаются и затраты психической энергии. Именно поэтому понимание почти всегда сопровождается чувством удовлетворения. Не потому, что человек обязательно приблизился к истине. А потому, что его внутренняя модель стала значительно более экономичной. Но именно здесь возникает опасность.

Это очень важный момент.

Чувство понимания ещё не означает, что новая модель правильна. Она может оказаться неполной. Слишком грубой. Или вообще ошибочной. Однако мозг всё равно испытывает облегчение. Получается интересный парадокс. Человек способен почувствовать понимание значительно раньше,

чем проверит его истинность. Поэтому субъективное ощущение понимания нельзя считать доказательством правильности модели.

Как проверить понимание?

После возникновения понимания начинается следующий этап. Человек начинает применять новую модель к реальности. Если она помогает объяснять происходящее. Позволяет точнее прогнозировать развитие событий. Помогает принимать более обоснованные решения. Она постепенно укрепляется. Если же реальность начинает ей противоречить, модель приходится пересматривать. Поэтому понимание никогда не является конечной точкой. Оно представляет собой начало нового цикла.

Наблюдение → модель → понимание → проверка → новая модель.

Именно так постепенно развивается человеческое знание.

Почему люди понимают мир по-разному

Теперь становится понятно, почему два умных человека могут совершенно по-разному понимать одну и ту же ситуацию. Они используют разные модели. Каждая из них может объяснять часть происходящего. Но ни одна не обязана быть полной. Поэтому метод интегратора не требует отказаться от собственной картины мира.

Он предлагает постоянно задавать себе вопрос: какая мо-

дель лучше объясняет происходящее и помогает принимать более обоснованные решения?

Понимание и метод интегратора

Главная задача метода интегратора заключается не в том, чтобы дать человеку готовые ответы. Его задача значительно скромнее. Он помогает человеку постепенно перестраивать собственную модель мира так, чтобы она становилась более согласованной, более объясняющей и более полезной для принятия решений.

Когда это происходит, появляется то самое чувство: «Теперь я понял».

Но именно здесь метод интегратора делает следующий шаг. Он предлагает проверить это понимание жизнью. Потому что любая модель остаётся лишь гипотезой до тех пор, пока не столкнётся с реальностью.

Определение понимания

Таким образом, в рамках метода интегратора я предлагаю следующее определение. Понимание — это перестройка внутренней модели мира, при которой сложная система становится описываемой более простой моделью, способной объяснять происходящее, делать прогнозы и помогать принимать практические решения. Из этого определения сле-

дуют несколько важных выводов. Во-первых, понимание не сводится к накоплению информации. Во-вторых, чувство понимания ещё не гарантирует истинности модели. В-третьих, любое понимание требует проверки реальностью. И наконец, понимание никогда не бывает окончательным. Каждая модель рано или поздно сталкивается с пределами своей применимости. И тогда начинается новый цикл. Новые наблюдения. Новые вопросы. Новое понимание. Именно поэтому понимание не является конечной целью метода интегратора. Оно лишь делает возможным более точный выбор следующего сценария жизни.

Заключение первой части

Если вы дочитали до этого места, то, возможно, уже заметили одну особенность. На протяжении всей первой части книги мы почти не говорили о самом методе интегратора. Это было сделано намеренно. Невозможно научиться пользоваться инструментом, пока непонятен язык, на котором этот инструмент построен. Именно поэтому сначала мы попытались договориться о смысле основных понятий. Что такое человек. Что такое свобода. Что такое время. Что такое счастье. Что такое неопределённость. Что такое понимание. Что такое реальность. Что такое сценарий. На первый взгляд может показаться, что все эти главы были посвящены философии. Но их задача никогда не заключалась в создании ещё

одной философской системы. Их задача значительно практичнее. Каждое из введённых понятий станет рабочим элементом метода интегратора.

Подобно тому как невозможно изучать физику, не понимая, что такое масса, энергия или сила, невозможно осмысленно говорить о принятии решений, если каждый вкладывает собственный смысл в слова «свобода», «счастье», «время», «реальность» или «понимание». Поэтому первая часть книги не пыталась дать готовые ответы на все вопросы. Она постепенно строила систему координат, внутри которой вообще становится возможным осмысленный разговор о принятии решений.

Если теперь оглянуться назад, можно увидеть, что все эти понятия постепенно сложились в единую картину. Человек существует внутри реальности. Он движется во времени через пространство возможных сценариев. Он свободен выбирать между ними, но делает этот выбор в условиях неизбежной неопределённости. Для этого он строит внутренние модели мира, проверяет их опытом и постепенно достигает более глубокого понимания происходящего. Полнота этих моделей влияет на обоснованность принимаемых решений.

А согласованность этих решений постепенно определяет то, насколько собственной ощущается проживаемая жизнь. Именно соединение всех этих понятий и образует философский фундамент метода интегратора. Но теперь становится очевидно и нечто большее. Все главы первой части отвечали

на разные вопросы.

Что такое человек?

Что такое свобода?

Что такое время?

Что такое счастье?

Что такое неопределённость?

Что такое понимание?

Однако в действительности они всё время готовили ответ на один-единственный вопрос.

Как принимать решения в мире, который невозможно полностью понять и невозможно полностью контролировать?

Именно на этот вопрос и будет отвечать вторая часть книги. Теперь фундамент построен. Мы больше не будем обсуждать отдельные понятия. Мы начнём собирать из них работающий инструмент. Попробуем разобраться, почему любое сложное решение можно представить как согласование нескольких независимых измерений. Познакомимся с основными элементами метода интегратора. Научимся анализировать пространство возможных сценариев.

Увидим, почему внутренне согласованное решение не всегда приводит к желаемому результату, но почти всегда позволяет человеку сохранить внутреннюю целостность.

Если первая часть отвечала на вопрос: «В каком мире человек принимает решения?»

То вторая будет отвечать на другой: «Как принимать внут-

ренне согласованные решения?»

Теперь у нас есть общий язык. Есть основные понятия. Есть единая система координат. Пора превратить её в метод. Пора научиться пользоваться методом интегратора. Далее выражение «метод интегратора» обозначает саму систему, а слово «интегратор» — человека, который ею пользуется.

Часть II.

От философии — к методу

До этого момента мы рассматривали принятие решений со стороны.

Пытались понять, в каком мире действует человек, почему будущее остаётся неопределённым, как возникают сценарии и что делает выбор свободным. Теперь точка зрения меняется.

Во второй части объектом исследования становится уже не мир сам по себе, а человек в момент выбора.

Что происходит с его мышлением?

Почему он замечает одни сценарии и не видит другие?

Как страх, желание, мораль и ответственность начинают тянуть его в разные стороны?

И можно ли соединить всё это в одном решении, не передавая право окончательного выбора внешнему авторитету?

Именно для ответа на эти вопросы нужен метод интегратора.

Он не является алгоритмом, который выдаёт правильный результат. Не является машиной принятия решений и не

освобождает человека от сомнений. Его задача другая: сделать сам процесс выбора более ясным, последовательным и внутренне согласованным.

Дальше мы будем двигаться шаг за шагом.

Сначала проверим состояние самого человека, принимающего решение. Затем расширим пространство возможных сценариев. После этого разберём риски, мотивации и моральные основания выбора. И только затем попытаемся соединить всё это в единое решение.

Каждый из этих элементов может быть разумным сам по себе. Но реальная сложность начинается тогда, когда они противоречат друг другу.

Именно в этот момент начинается интеграция.

С этого места книга перестаёт только объяснять.

Она начинает работать.

Глава 12.

Почему человеку нужен метод интегратора?

Представьте современный пассажирский самолёт. Перед пилотом находятся десятки приборов. Один показывает высоту. Другой — скорость. Третий — положение самолёта в пространстве. Четвёртый — остаток топлива. Пятый — работу двигателей. Шестой — направление ветра. Ни один из этих приборов нельзя назвать главным. Каждый показывает лишь одну сторону происходящего. Представьте теперь пилота, который решил ориентироваться только по одному из них. Например, только по скорости. Или только по высоте.

Очень быстро станет понятно, что этого недостаточно. Самолёт потерпит катастрофу не потому, что прибор оказался плохим. А потому, что он показывал лишь часть реальности. Каждый отдельный прибор был прав. Ошибкой было использовать его как единственный. Мне кажется, именно так человек очень часто принимает жизненные решения.

Почему хорошие советы так часто противоречат друг другу

Мы постоянно слышим советы.

«Следуй за мечтой».

«Думай о семье».

«Минимизируй риски».

«Будь рациональным».

«Поступай правильно».

«Не слушай никого, кроме себя».

Самое удивительное заключается в том, что почти все эти советы могут быть правильными. Но только в определённых обстоятельствах. Каждый из них рассматривает ситуацию лишь с одной точки зрения. Именно поэтому хорошие советы нередко противоречат друг другу. Проблема возникает не потому, что они ложные. Проблема возникает потому, что жизнь почти никогда не требует ответить только на один вопрос.

Жизнь многомерна

На протяжении первой части книги мы говорили о свободе. О времени. О счастье. О понимании. О реальности. О неопределённости. Каждое из этих понятий описывает важную сторону человеческой жизни. Но ни одно из них само по себе не способно само по себе привести человека к внутренне согласованному решению.

Почему?

Потому что практически любое серьёзное решение одновременно затрагивает несколько независимых измерений.

Представим молодого человека, который получил предложение переехать в другую страну. Если смотреть только на деньги, решение кажется очевидным. Если смотреть только на семью, ответ может оказаться противоположным. Если смотреть только на риск, возможно, лучше вообще ничего не менять. Если смотреть только на мечту, наоборот, необходимо ехать немедленно. Если смотреть только на моральные обязательства, вывод снова может измениться. Каждый из этих ответов выглядит разумным. Каждый опирается на реальные факты. И каждый оказывается неполным. Не потому, что ошибочен. А потому, что рассматривает лишь одну грань ситуации.

Именно поэтому нужен метод интегратора

Постепенно я понял одну простую вещь. Проблема большинства сложных решений заключается вовсе не в отсутствии информации. И даже не в отсутствии логики. Проблема возникает тогда, когда человек пытается использовать один способ мышления там, где одновременно требуется сразу несколько. Именно поэтому метод интегратора нельзя назвать ещё одной философией. Нельзя назвать психологией. Нельзя назвать риск-менеджментом. Нельзя назвать системой морального выбора. Он использует элементы каждой из этих дисциплин, но не заменяет ни одну из них. Так же как приборная панель самолёта не заменяет отдельные при-

боры. Она лишь объединяет их в единую систему навигации.

Пять вопросов

Постепенно я заметил, что практически любой серьёзный жизненный выбор можно разложить на несколько независимых вопросов. Первый.

Что может произойти?

Это область риска. Второй.

Чего я на самом деле хочу?

Это область мотивации. Третий.

Что я считаю правильным?

Это область морали. Четвёртый.

Насколько сейчас вообще можно доверять моему собственному мышлению?

Это область самодиагностики. И только после этого появляется последний вопрос.

Как согласовать всё это в одном решении?

Именно этот вопрос и является предметом метода интегратора.

Метод интегратора не принимает решения

Здесь важно понять одну вещь. Метод интегратора никогда не принимает решения вместо человека.

Он нигде не говорит: «Поступай именно так».

И не говорит: «Вот правильное решение».

Чем дальше я работал над этим методом, тем сильнее убеждался, что в большинстве серьёзных жизненных ситуаций вообще не существует единственного правильного решения. Существуют лишь решения, которые человек принял честно. Осознанно. И внутренне согласованно. Можно попытаться использовать метод интегратора так, будто он способен решить за человека. Но это всё равно что попросить навигатор выбрать за нас пункт назначения. Навигатор может показать карту, предложить маршруты, предупредить о препятствиях и помочь оценить последствия каждого пути. Но куда ехать, человек решает сам.

Так же работает и метод интегратора. Он помогает увидеть пространство возможных решений, но не выбирает внутри него за человека.

Выбор всегда остаётся за человеком. Именно поэтому ответственность невозможно передать ни книге. Ни психологу. Ни философу. Ни искусственному интеллекту. Любой из них способен помочь увидеть ситуацию яснее. Но проживать последствия всё равно придётся самому человеку.

Что делает метод интегратора

Это, пожалуй, главное отличие метода интегратора от большинства методов принятия решений. Он не уменьшает свободу. Он её увеличивает. Не потому, что предлагает боль-

ше вариантов. А потому, что помогает человеку лучше понимать, почему именно этот вариант становится для него наиболее внутренне согласованным. Метод интегратора не является машиной ответов. Он является системой, делающей мышление более ясным, последовательным и внутренне согласованным.

Архитектура метода

Начиная со следующей главы мы постепенно разберём все элементы метода интегратора. Сначала научимся проверять надёжность собственного мышления. Затем научимся видеть пространство возможных сценариев. После этого разберём риски. Потом — мотивации. Затем — мораль. И только после этого научимся соединять всё это в единое, внутренне согласованное решение. Именно в такой последовательности и работает метод интегратора.

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.