

12+

Илья Корнеев

Откуда я мог знать?

Как принимать решения до того,
как жизнь покажет результат



Илья Корнеев

Откуда я мог знать?

«Издательские решения»

Корнеев И.

Откуда я мог знать? / И. Корнеев — «Издательские решения»,

Мы принимаем важные решения до того, как узнаём, чем они закончатся. Но стоит будущему стать прошлым — и нам уже кажется, что всё было очевидно. Эта книга о ловушке, из-за которой неудача превращается в обвинение себе, а чужой успех — в готовую инструкцию. Как отделить качество выбора от его исхода, учиться на прошлом без ясновидения задним числом и принимать решения, когда гарантий не существует?

© Корнеев И.

© Издательские решения

Содержание

Часть I. ДО: когда хочется знать заранее	6
Глава 1. Когда правильный ответ нужен заранее	6
Глава 2. Информация, которой ещё не существует	8
Глава 3. Что значит решить хорошо, если исход неизвестен	10
Глава 4. Ещё один совет, ещё один отзыв, ещё одна ночь	12
Глава 5. Скажи мне, как правильно	14
Часть II. ПОСЛЕ: когда результат переписывает прошлое	17
Глава 6. День, когда будущее стало прошлым	17
Глава 7. Теперь же всё очевидно	20
Глава 8. А если я правда ошибся?	23
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Откуда я мог знать?

Илья Корнеев

© Илья Корнеев, 2026

ISBN 978-5-0071-2441-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Часть I. ДО: когда хочется знать заранее

Глава 1. Когда правильный ответ нужен заранее

Телефон завибрировал как раз в тот момент, когда Лена собиралась закрыть ноутбук. Письмо было коротким: компания из Петербурга подтверждала предложение. Зарплата заметно выше, должность интереснее, команда сильная. Ответ ждали до пятницы.

Ещё месяц назад Лена сказала бы, что именно такого шанса ей и не хватает. Теперь шанс лежал перед ней в аккуратном письме с логотипом — и почему-то больше всего напоминал не открытую дверь, а экзаменационный билет.

Она сделала то, что делают разумные люди, когда не хотят принимать решение на эмоциях. Посчитала деньги. Сравнила стоимость аренды. Узнала, сколько занимает дорога от возможной квартиры до офиса. Созвонилась с будущей руководительницей. Нашла бывшего сотрудника компании и осторожно расспросила о команде. Составила таблицу с двумя колонками.

Через три дня таблица стала красивее. Решение — нет.

Потому что на самом деле Лене хотелось узнать совсем другое.

Будет ли ей там хорошо?

Не пожалеет ли она через полгода?

Не окажется ли новая руководительница человеком, который на собеседованиях улыбается, а в рабочем чате пишет «Коллеги!!!» в половине первого ночи?

Не развалятся ли отношения из-за переезда?

Не станет ли нынешняя работа через два месяца внезапно предлагать именно тот проект, которого она ждала три года?

Вот этих данных в таблице не было.

И тогда начался второй круг. Лена спросила подругу. Потом брата. Потом бывшую коллегу, которая однажды сама переехала ради работы. Потом человека, который никуда никогда не переезжал, но зато говорил очень уверенно. Каждый ответ что-то добавлял — и ни один не делал будущее известным.

Мы часто называем такие ситуации трудным выбором, хотя трудность бывает разной. Иногда нам действительно не хватает информации. Мы не знаем условия договора, цену, расписание, последствия, альтернативы. Тогда полезно остановиться и выяснить то, что можно выяснить.

Но существует другая часть неопределённости. Она не спрятана на пятнадцатой странице поисковой выдачи. Её пока просто нет.

Нельзя заранее получить воспоминание о первом месяце в новом городе. Нельзя прочитывать отзыв от себя через год. Нельзя позвонить человеку, которым вы станете после принятого решения, и спросить: «Ну что, нормально получилось?»

И всё же именно такого ответа нам порой хочется.

Не совета. Не дополнительного факта. Не ещё одного аргумента.

Гарантии.

Чтобы кто-нибудь выдал справку: «Выбор проверен. Сожаление не предусмотрено. Побочные эффекты отсутствуют».

Жизнь, к сожалению, работает без отдела выдачи таких справок.

Из этого не следует, что решения бессмысленно обдумывать. Наоборот: качество того, как мы выбираем, имеет значение. В исследованиях принятия решений процесс выбора и последующий исход различают именно потому, что при неопределённости разумно принятое

решение может закончиться плохо, а небрежное — удачно. Хороший результат сам по себе ещё не доказывает хорошего процесса; плохой не позволяет автоматически заключить обратное.

Но человеку трудно жить внутри этого различия.

Мы знаем, что будущее неизвестно, — и всё равно тайком предъявляем себе требование его угадать.

Особенно когда цена выбора высока. Пока речь идёт о том, какую пасту заказать на ужин, неопределённость переносится довольно бодро. Максимальный риск — смотреть на чужую тарелку с выражением человека, который только что понял устройство Вселенной. Но работа, отношения, переезд, образование, собственный проект — другое дело. Здесь последствия могут тянуться месяцами и годами.

Поэтому желание подумать ещё немного совершенно понятно. И иногда оно спасает от поспешности.

Проблема начинается не там, где человек собирает информацию, а там, где он незаметно меняет задачу.

Сначала вопрос звучал:

«Что мне известно и какой выбор на основании этого выглядит разумнее?»

А потом:

«Как мне убедиться, что в будущем всё сложится хорошо?»

На второй вопрос нельзя честно ответить из настоящего.

Лена поняла это не сразу. В четверг вечером она снова открыла таблицу. Цифры не изменились. Мнения друзей тоже. Она знала о предложении почти всё, что могла узнать за эту неделю, но продолжала чувствовать, будто где-то существует один недостающий факт. Найдёшь его — и решение щёлкнет, как замок.

Она ещё не знала, что выберет.

И мы пока тоже не будем знать.

Потому что, если сейчас перепрыгнуть через несколько месяцев и посмотреть, чем всё закончилось, произойдёт очень соблазнительная вещь: результат начнёт объяснять решение.

Если Лена переедет и будет счастлива, нам захочется сказать, что она правильно увидела шанс. Если всё закончится тяжело — что тревога предупреждала её не зря. Зная финал, очень легко стать мудрее человека, который стоял у развилки до него.

Но сейчас никакого финала нет.

Есть предложение. Есть четверг. Есть таблица. Есть то, что Лена знает. Есть то, чего она не знает.

И есть пятница, когда всё равно придётся ответить.

С этого места и начинается наша книга.

Глава 2. Информация, которой ещё не существует

В субботу утром Миша и Аня поехали смотреть квартиру в новом районе.

Район им нравился на фотографиях. Новый дом, парк через дорогу, школа в десяти минутах, кофейня на первом этаже — та самая порода городской жизни, которую застройщики умеют показывать так, будто там никто никогда не опаздывает, не ругается с соседями и не тащит пакет с мусором в тапочках.

Квартира тоже оказалась хорошей. Светлая кухня, окна во двор, нормальная планировка. Даже шкаф в прихожей открывался без необходимости сначала закрыть входную дверь — после трёх месяцев просмотров это уже воспринималось почти как архитектурная роскошь.

Но квартира находилась далеко от привычной части города.

По дороге домой Аня открыла заметки.

— До моей работы сорок семь минут, — сказала она.

— В час пик?

— В навигаторе сейчас суббота.

Они помолчали.

Вечером проверили транспорт. Потом школы. Потом магазины. Потом поликлинику. Нашли районный чат и узнали о доме больше, чем некоторые жильцы, вероятно, знали о собственных родственниках. Лифты иногда ломались. С парковкой вечером было плохо. В соседнем подъезде кто-то сверлил уже второй год, но этот человек, судя по комментариям, давно превратился из соседа в местную легенду.

Через несколько дней у Миши и Ани появился внушительный набор фактов.

И всё равно не появился ответ.

Потому что один вопрос продолжал висеть над всеми таблицами и картами:

Нам там понравится жить?

Это хороший пример различия, которое легко потерять, когда решение кажется особенно важным.

Есть неизвестное, которое можно уменьшить.

Если вы не знаете стоимость коммунальных услуг — можно спросить. Не знаете условия договора — прочитать. Не понимаете, сколько занимает дорога утром, — проехать её утром. Не уверены, есть ли рядом школа, — это тоже вполне проверяемый факт.

Иногда фраза «я не знаю» означает всего лишь: я ещё не выяснил.

Но бывают вопросы другого рода.

Будет ли через два года всё ещё нравиться этот район?

Подружится ли ребёнок с одноклассниками?

Не сменится ли начальник на работе?

Как изменится город?

Не окажется ли через год, что сорок семь минут дороги утомляют гораздо сильнее, чем казалось?

Или, наоборот, что парк под окнами неожиданно станет важнее привычного кафе возле старого дома?

Для этих вопросов тоже можно собирать сведения, строить предположения, смотреть на опыт других людей. Но между предположением и знанием остаётся зазор.

Потому что часть ответа появится только после того, как произойдёт время.

Это различие кажется очевидным, пока речь идёт о чужом выборе. С собственным всё сложнее. Чем выше цена решения, тем сильнее соблазн обращаться с будущим как с плохо организованным архивом: нужная папка где-то есть, надо только поискать тщательнее.

Ещё один отзыв.

Ещё один разговор.

Ещё один калькулятор.

Ещё один человек, который уже переехал и теперь совершенно точно знает, как надо переезжать всем остальным.

Сам по себе дополнительный поиск не является ошибкой. Неопределённость может побуждать людей собирать информацию, и во многих ситуациях это полезно. Более того, трудность выбора нельзя объяснить одной простой причиной: количество вариантов, сложность задачи, ясность собственных предпочтений и другие обстоятельства могут менять то, насколько тяжёлым оказывается решение.

Поэтому совет «просто перестаньте думать и действуйте» ничем не лучше противоположного совета «соберите максимум информации».

Иногда надо думать ещё.

Иногда надо проверить ещё один существенный факт.

А иногда следующий час поиска приносит не новую информацию, а ещё пять версий уже известного.

Миша обнаружил это в среду вечером. Он сидел на кухне и читал очередной спор в районном чате о транспортной развязке. Один участник писал, что добираться до центра за тридцать пять минут. Второй отвечал, что меньше часа не бывает. Третий сообщил, что нормальные люди вообще работают из дома, после чего обсуждение окончательно потеряло научную ценность.

— Я завтра сам поеду оттуда утром, — сказал Миша.

Это было разумно. Время дороги можно проверить лучше, чем по спору незнакомцев.

На следующий день он встал раньше, доехал до дома, а оттуда отправился на работу. Получилось пятьдесят четыре минуты.

Одной неизвестной стало меньше.

Но вечером Аня снова спросила:

— А мы не пожалеем?

И здесь никакой контрольной поездки уже не существовало.

Можно было выяснить дорогу. Нельзя было заранее выяснить будущую усталость от неё.

Можно было посмотреть двор. Нельзя было заранее узнать, станет ли он своим.

Можно было поговорить с соседями. Нельзя было получить воспоминания о жизни, которая ещё не началась.

Разница между этими двумя видами незнания важна не потому, что после неё выбирать становится легко. Возможно, наоборот: исчезает надежда найти последний факт, который решит всё за нас.

Зато появляется более честная задача.

Не добыть будущее.

А как можно лучше разобраться с настоящим.

Что уже известно? Что ещё можно узнать до решения? Какая информация действительно способна изменить выбор? А какой ответ мы пытаемся получить слишком рано — просто потому, что очень хочется знать, чем всё закончится?

Миша с Аней пока квартиру не купили. И дело не в том, что им осталось найти правильный районный чат.

У них ещё были вопросы, на которые можно было ответить сейчас.

Сначала стоило заняться ими.

А всё остальное — оставить будущему хотя бы до тех пор, пока оно не станет настоящим.

Глава 3. Что значит решить хорошо, если исход неизвестен

На кухонном столе лежали три листка. На одном — расчёты, на втором — расписание, на третьем Соня нарисовала кота в короне и подписала: «Я остаюсь дома».

Кот, по мнению родителей, в семейном совете права голоса не имел. Соня — имела.

Вопрос был простой только по форме: в какую школу ей идти в сентябре.

Первая находилась через двор. Обычная районная школа, знакомые дети, дорога без автобусов и утренних подвигов. Вторая — сильная гимназия в сорока минутах езды. Там были хорошие отзывы, углублённый английский и кружок робототехники, от которого у Сони загорались глаза. Но вставать пришлось бы раньше, возвращаться позже, а семейное расписание превращалось в конструкцию, которую страшно тронуть — вдруг посыплется.

— Если бы мы знали, где ей будет лучше, — сказала Оля, — вообще никаких проблем.

Сергей посмотрел на три листка.

— Если бы мы это знали, это уже было бы не решение.

Они засмеялись, хотя шутка получилась подозрительно похожей на правду.

Когда мы говорим о хорошем решении, воображение быстро подсовывает нам картинку хорошего результата. Ребёнок счастлив в школе. Новая работа оказалась прекрасной. Переезд пошёл на пользу. Проект заработал. Отношения выдержали трудный разговор.

Так удобно: финал как будто ставит оценку всему, что было до него.

Но в условиях неопределённости эти две оценки нельзя склеивать.

Исследования качества принятия решений различают сам процесс выбора и его последующий исход. Это различие необходимо именно потому, что разумный процесс не гарантирует благоприятного финала, а удачный финал иногда случается после решения, которое было принято небрежно. При этом у науки нет универсальной линейки, которой можно приложить к любому жизненному выбору и получить: «решение — 8,4 из 10».

И это, пожалуй, хорошая новость. Иначе семейный совет пришлось бы проводить с калькулятором и комиссией.

Но если результат пока неизвестен, на что вообще смотреть?

Оля с Сергеем начали не с вопроса «какая школа лучше вообще», а с того, что им известно сейчас.

Соня хорошо училась и действительно любила технический кружок. В гимназии были интересные возможности. Это плюс.

Дорога занимала много времени. Это не мелочь.

Сергей дважды в неделю работал из дома, Оля — почти никогда. Значит, логистика была не абстрактной проблемой, а вполне конкретной.

Соня хотела в гимназию, но её желание включало робототехнику, красивый сайт школы и рассказ подруги старшей сестры. Насколько ей понравится сама ежедневная жизнь там, не знала даже Соня.

У районной школы были свои преимущества, которые плохо смотрелись в рекламной брошюре: друзья рядом, свободный вечер, возможность самой ходить домой.

Ни один из этих фактов не говорил родителям, чем закончится история.

Но они описывали решение в той точке, где семья находилась сейчас.

Это важный сдвиг. Вопрос «какой вариант окажется правильным?» незаметно отправляет нас в будущее. Вопрос «на каких основаниях мы выбираем сейчас?» возвращает обратно.

Основания могут быть разными. Доступная информация. Реальные ограничения. Видимые риски. Возможные альтернативы. То, что важно людям, которых решение касается.

Не как пять магических пунктов хорошего выбора. Жизненные решения слишком разные для такой аккуратной инструкции. В медицине, бизнесе, семейной жизни или выборе про-

фессии требования к процессу не совпадают, а некоторые ситуации вообще требуют профессиональных норм, а не житейской философии.

Здесь важнее другое: до результата у нас всё равно есть материал для размышления.

Мы не можем оценить ещё не случившийся финал. Зато можем спросить, проверили ли то, что было возможно проверить. Увидели ли реальные альтернативы или вцепились в первую. Не спрятали ли существенный риск за фразой «как-нибудь разберёмся». Не выдали ли чужое желание за собственное основание.

И даже после этого решение не становится гарантированно хорошим.

Оно становится лучше обоснованным — только и всего.

«Только» здесь звучит почти обидно. Мы потратили вечер, спорили, считали дорогу, разговаривали с ребёнком — и в награду получаем не сертификат на счастливое будущее, а всего лишь более ясное понимание того, почему выбираем именно так.

Но, возможно, это и есть максимум, который честно доступен человеку до результата.

Через неделю Оля с Сергеем подали документы.

Куда именно — сейчас неважно.

Важно другое: перед этим они смогли сформулировать не только выбранный вариант, но и причины. Не пророчество о том, как сложится Сониная жизнь. Не обещание, что сожалеть никто не будет. Не доказательство родительской мудрости.

Просто основания, которые имели смысл в тот момент.

Когда-нибудь у этой истории появится результат. Возможно, он заставит семью многое пересмотреть.

Но результат придёт потом.

А решение приходится принимать сейчас.

И если мы хотим однажды судить о нём честно, начинать придётся не с вопроса «чем всё закончилось?», а с гораздо менее эффектного:

«Что у нас было в руках, когда мы выбирали?»

Глава 4. Ещё один совет, ещё один отзыв, ещё одна ночь

К полуночи у Веры было открыто двадцать три вкладки.

На первой университет обещал «новый профессиональный уровень». На второй выпускница писала, что программа изменила её жизнь. На третьей другой выпускник сообщал, что ничего нового не узнал. На четвёртой спорили, стоит ли вообще получать второе образование после тридцати пяти. На пятой человек с аватаркой енота утверждал, что все дипломы давно бесполезны.

Енот говорил уверенно.

Вера собиралась поступать на годовую программу по аналитике. Учёба стоила ощутимых денег и требовала двух вечеров в неделю плюс часть субботы. Она работала в маркетинге, давно хотела перейти ближе к данным и уже понимала: одного желания для этого мало.

Поэтому сначала она собирала информацию вполне разумно.

Посмотрела программу. Сравнила преподавателей. Нашла работы выпускников. Уточнила, можно ли совмещать учёбу с полной занятостью. Спросила знакомого аналитика, какие навыки действительно нужны на старте.

После этого у неё появилась довольно ясная картина.

А потом Вера продолжила искать.

Она нашла ещё три школы.

Потом ещё две.

Сделала таблицу.

Добавила столбец «репутация».

Потом долго решала, как именно измеряется репутация, и завела второй лист.

К воскресенью таблица стала настолько обстоятельной, что её уже можно было защищать перед диссертационным советом. Решение по-прежнему не было принято.

Здесь легко сказать: «Хватит думать. Просто выбери».

Но это слишком удобный совет.

Дополнительная информация действительно способна изменить решение. Иногда один вопрос, заданный вовремя, обнаруживает скрытое условие договора, слабое место программы или альтернативу, которую человек не заметил. Неопределённость может побуждать нас искать сведения — и само по себе это не проблема.

Более того, трудность выбора зависит не только от количества вариантов. Имеет значение, насколько они похожи, насколько сложна задача, понимаем ли мы собственные предположения, чего вообще пытаемся добиться. Поэтому популярная формула «слишком много вариантов парализует человека» слишком груба. Иногда двадцать вариантов не мешают выбрать. Иногда мучают два.

С Верой произошло другое.

В какой-то момент новые сведения перестали менять картину.

Отзывы повторялись. Один хвалил преподавателей, другой ругал организацию, третий жаловался на нагрузку. Вера уже знала, что программа потребует времени, что трудоустройство никто не гарантирует, что среди выпускников есть довольные и разочарованные, а переход в новую профессию всё равно потребует практики.

Но каждый новый отзыв давал короткое ощущение: ещё немного — и станет ясно.

В понедельник она позвонила Илье, тому самому знакомому аналитику.

— Я нашла ещё одну программу, — сказала Вера.

— Чем она отличается?

Вера открыла сайт.

— Там модуль по визуализации на две недели длиннее.

— Для тебя это важно?

Она задумалась.

— Не знаю.

— Тогда зачем ты её сравниваешь?

Вопрос прозвучал неприятно не потому, что Илья поймал её на глупости. Никакой глупости не было. Просто Вера вдруг увидела, что уже несколько дней отвечает не на вопрос «что мне нужно узнать для решения?», а на другой:

«Существует ли где-нибудь информация, после которой я перестану сомневаться?»

А это совсем не одно и то же.

Можно собрать достаточно сведений для осмысленного выбора и всё равно сомневаться.

Сомнение не всегда означает, что данных мало. Иногда оно означает лишь то, что варианты имеют настоящую цену, а будущее не подписало договор о предсказуемости.

Это различие неудобно.

Пока мы считаем, что нам не хватает информации, задача остаётся технической. Найти. Сравнить. Позвонить. Прочитать.

Если же существенное уже известно, а уверенности всё равно нет, приходится признать: следующая вкладка может не принести того чувства, ради которого мы её открываем.

Как понять, что пора остановиться?

Универсальной отметки здесь нет. Нельзя сказать: семь отзывов полезны, восьмой уже прокрастинация. В одном решении новый факт меняет всё; в другом двадцатый источник только повторяет первые девятнадцать.

Но можно задать более скромный вопрос:

Что именно я надеюсь узнать дальше — и способна ли эта информация изменить мой выбор?

Вера закрыла половину вкладок.

Не все.

Один вопрос у неё оставался действительно важным: можно ли до оплаты поговорить не с выпускником из рекламного кейса, а с человеком, который учился недавно и тоже совмещал программу с полной занятостью.

Она написала в сообщество выпускников и нашла такую женщину.

Разговор оказался полезным. Вера узнала, что в самые тяжёлые месяцы учёба занимала заметно больше заявленных часов. Это меняло дело: ей нужно было заранее решить, сможет ли семья перестроить субботы.

Вот зачем иногда нужен ещё один источник.

Не чтобы наконец почувствовать абсолютную уверенность.

Чтобы получить информацию, которая действительно относится к выбору.

На следующий вечер Вера снова открыла ноутбук. Вкладок осталось четыре.

Сомнение никуда не делось.

Зато теперь оно перестало командовать поиском.

Она уже могла назвать то, что знает. Могла назвать то, чего ещё не знает. И — что оказалось труднее всего — начала замечать вопросы, на которые никакой отзыв в интернете ответить за неё не способен.

Один из таких вопросов звучал особенно настойчиво:

«Стоит ли мне вообще это делать?»

Вера ещё не знала ответа.

Но очень скоро попробует получить его у людей, которые знают её лучше любого сайта.

И тогда обнаружится следующая ловушка: чужой совет может быть прекрасным советом — и всё равно не стать решением вместо неё.

Глава 5. Скажи мне, как правильно

Вера начала с мужа.

— Как ты думаешь, мне идти учиться?

Антон поставил чашку на стол и ответил почти сразу:

— Конечно идти. Ты же давно этого хочешь.

Ответ был тёплый, поддерживающий и совершенно бесполезный.

— А если я не потяну вместе с работой?

— Тогда бросишь.

— Отлично. Сто восемьдесят тысяч рублей — и бросишь.

— Ты спросила, что я думаю.

— Я спросила, как правильно.

Антон посмотрел на неё внимательнее.

— А. Тогда это к кому-нибудь постарше.

Через полчаса Вера позвонила маме.

Мама оказалась человеком постарше и сразу улучшила статистику уверенных ответов.

— Я бы не пошла, — сказала она. — У тебя нормальная работа. Зачем опять куда-то дёргаться?

— Потому что я хочу сменить направление.

— Вот сначала найди работу, потом меняй направление.

— Но без новых навыков меня туда не возьмут.

— Значит, не очень-то туда и надо.

Логика была герметичной. В неё невозможно было ни войти, ни выйти.

На следующий день Вера спросила начальницу. Та сказала, что дополнительное образование всегда полезно, но сейчас в отделе начинается сложный квартал и нагрузка будет высокой. Подруга Катя посоветовала поступать немедленно: «Через год всё равно будет через год». Двоюродный брат заявил, что вместо курсов лучше открыть бизнес. Какой именно, он пока не придумал, но это не мешало ему защищать концепцию.

К вечеру у Веры было пять советов.

Проблема состояла в том, что каждый из них звучал разумно.

Мама видела финансовый риск и ценила устойчивость. Катя знала, как долго Вера жалуется на скуку в работе. Начальница лучше других представляла ближайшую нагрузку. Антон был готов взять на себя часть домашних дел. Даже брат, если убрать бизнес, напоминал о простом вопросе: обязательно ли именно эта программа является единственным путём?

Советы не были плохими.

Они просто отвечали на разные вопросы.

Мы часто идём к другому человеку не только за информацией. Иногда нам нужен опыт. Иногда взгляд со стороны. Иногда разрешение. Иногда хочется, чтобы кто-то более уверенный произнёс решение вслух — и вместе с ним забрал хотя бы часть ответственности за возможный финал.

Это человеческое желание не делает нас слабыми или неспособными выбирать. Наблюдение за другими и их опыт действительно могут быть источником полезной информации. Человек, уже прошедший похожий путь, способен заметить риск, о котором мы не подумали, или показать вариант, которого мы не видели.

Но совет имеет границы.

Советчик знает не всё, что знаем мы. И почти всегда хочет для нас чего-то своего.

Мама Веры хотела безопасности.

Катя — движения.

Начальница — чтобы отдел пережил квартал.

Антон — чтобы Вера не отказалась от важного желания только из страха перед нагрузкой.

Никто не лгал. Никто не пытался ею управлять. Просто каждый смотрел из собственной точки.

Вера попробовала провести маленький эксперимент.

Она снова позвонила Кате.

— Представь, что я решила не поступать. Что в этом может быть разумного?

Катя помолчала.

— Деньги останутся у тебя. И год жизни тоже не придётся превращать в работу плюс учёбу. Можно попробовать сначала бесплатные проекты, понять, нравится ли тебе вообще аналитика в реальности.

Это была та же Катя, которая вчера говорила: «Поступай немедленно».

Потом Вера спросила маму:

— А если я всё-таки пойду, что в этом может быть разумного?

Мама вздохнула так, будто дочь вынуждала её лично финансировать рискованную экспедицию в Антарктиду.

— Ну... если ты правда собираешься менять работу, наверное, лучше учиться сейчас, пока у вас нет совсем маленьких детей. И Антон тебя поддерживает.

Мир не перевернулся.

Просто оказалось, что люди часто способны видеть аргументы с обеих сторон, если не просить их вынести приговор.

И тогда чужой опыт начинает работать иначе.

Не «скажи, что мне делать».

А «помоги мне увидеть то, чего я не замечаю».

Разница небольшая на слух, но огромная по последствиям.

В первом случае мы ищем человека, который как будто знает правильный ответ.

Во втором — используем чужую точку зрения, чтобы расширить собственную.

Вера выписала из разговоров четыре вещи, которых раньше не учитывала. Реальную нагрузку на работе. Возможность попробовать аналитику до большой оплаты. Готовность Антона перестроить быт. И то, насколько сильно её собственное желание сменить направление отличается от маминого отношения к риску.

После этого решение не стало очевидным.

Это начинало раздражать.

Вера проделала всё, что обычно советуют делать взрослому разумному человеку: собрала информацию, поговорила с теми, кому доверяет, проверила важные условия, посчитала деньги. Казалось, теперь где-то должна загореться зелёная лампочка.

Лампочка не загорелась.

Потому что чужой совет способен добавить факты, вопросы, опыт, перспективу. Но он не может прожить вместо нас последствия.

Даже человек, который знает нас двадцать лет, не сможет заранее почувствовать нашу усталость через восемь месяцев. Не узнает, окажется ли выбранная профессия своей. Не гарантирует, что отказ принесёт облегчение, а согласие — удовлетворение.

И уж точно не сможет потом честно сказать: «Я знал».

Он тоже не знал.

В пятницу вечером Вера открыла страницу оплаты программы. Потом закрыла.

Антон из комнаты спросил:

— Ну что?

— Думаю.

— Хочешь, скажу, как правильно?

Она рассмеялась.

— Больше никогда.

Это было неправдой. Конечно, она ещё много раз спросит других людей, что они думают.

И хорошо, что спросит.

Просто теперь вопрос станет немного другим.

Не «кто решит за меня?»

А «что я могу увидеть благодаря тебе, прежде чем решу сама?»

Ответа о поступлении у Веры пока не было.

Но впервые за несколько недель отсутствие ответа перестало выглядеть как доказательство того, что она что-то делает неправильно.

Она просто подошла к той точке, где советы заканчиваются.

А решение — начинается.

Часть II. ПОСЛЕ: когда результат переписывает прошлое

Глава 6. День, когда будущее стало прошлым

Через четыре месяца Лена стояла у окна незнакомой кухни и смотрела, как мокрый снег летит мимо фонарей.

Кухня уже, впрочем, была не совсем незнакомой. На подоконнике стояла её кружка. На холодильнике висел магнит из ближайшей кофейни. В ящике со столовыми приборами почему-то лежали три штопора, хотя Лена точно помнила, что привезла один. Жизнь обладала удивительным талантом обживать пространство быстрее, чем человек успевал признать его своим.

Она всё-таки переехала в Петербург.

Первые недели оказались тяжёлыми. Новая работа требовала больше сил, чем казалось на собеседовании. По вечерам хотелось не исследовать город, а лечь лицом в подушку и не участвовать больше ни в каких карьерных возможностях.

Потом стало легче.

Команда оказалась хорошей. Руководительница не писала «Коллеги!!!» ночью и вообще уважала чужое время. Лене доверили проект, ради которого она когда-то и начала искать новую работу. Она нашла бассейн рядом с домом, научилась без навигатора добираться до офиса и однажды поймала себя на том, что говорит подруге: «У нас сегодня снег», имея в виду уже этот город.

В тот вечер подруга спросила:

— Ну что, довольна, что решилась?

— Очень.

— Я же говорила, что тебе надо ехать.

Лена улыбнулась.

А потом подумала: да. Конечно. Надо было ехать.

Теперь это казалось почти очевидным.

Вот интересная вещь, которую делает с нами случившееся: оно не просто добавляет новую информацию. Оно способно изменить то, как выглядит старая.

Четыре месяца назад Лена сидела перед таблицей и не знала, понравится ли ей новая работа. Не знала, какой окажется руководительница в обычный вторник. Не знала, выдержат ли отношения расстояние. Не знала, станет ли город своим.

Теперь часть ответов появилась.

И вместе с ними прошлое стало выглядеть аккуратнее.

Высокая зарплата — ну конечно, серьёзный аргумент.

Интересная должность — очевидно же, ради такого стоило рискнуть.

Хорошее впечатление от руководительницы — вот, надо было довериться первому ощущению.

Желание перемен — значит, внутренне она всё уже решила.

Каждый прежний факт словно получил новое освещение.

В психологии известны два близких эффекта, которые здесь важно различать. Знание исхода может менять нашу оценку самого решения — это называют outcome bias. А после того как событие произошло, оно нередко начинает казаться более предсказуемым заранее, чем воспринималось до него, — это hindsight bias, эффект знания задним числом.

Из этого не следует, что человек полностью переписывает память всякий раз, когда узнаёт результат. И не означает, что такие искажения одинаково сильны во всех ситуациях. Но сам механизм достаточно хорошо известен, чтобы отнестись к собственному «ну это же было понятно» с некоторой осторожностью.

Представим, что история Лены закончилась иначе.

Допустим, руководительница через месяц ушла, новый начальник оказался невыносимым, интересный проект закрыли, отношения не выдержали расстояния, а сама Лена каждое воскресенье смотрела расписание поездов домой.

Те же исходные факты легко получили бы противоположные подписи.

Высокая зарплата? «Повелась на деньги».

Интересная должность? «Надо было понимать, что обещания на собеседовании ничего не значат».

Хорошее впечатление от руководительницы? «Как можно было доверять человеку после двух разговоров?»

Желание перемен? «Просто хотелось сбежать».

Это не две истинные версии прошлого. Это две истории, которые очень удобно рассказывать, когда финал уже лежит перед нами.

Лена открыла старую таблицу случайно. Искала договор аренды и увидела файл с названием «Питер_РЕШЕНИЕ_финал3». До него, как выяснилось, существовали «финал2» и просто «финал», что довольно точно описывало степень её тогдашней уверенности.

Она пролистала заметки.

«Отношения на расстоянии — не знаю».

«Нагрузка может оказаться выше».

«Руководительница производит хорошее впечатление, но виделись два раза».

«Если не поеду — могу жалеть».

«Если поеду — тоже могу жалеть».

Лена читала и чувствовала лёгкое смущение.

Она действительно не знала.

Не притворялась, не драматизировала, не игнорировала очевидный ответ. Просто находилась в другой информационной точке.

Сегодняшняя Лена обладала четырьмя месяцами данных, которых у той женщины за кухонным столом не было.

Это не делало решение плохим или хорошим автоматически. И не означало, что результат вообще не имеет значения. Напротив: теперь Лена знала о новой работе, городе и себе гораздо больше. Эти знания могли повлиять на следующие решения.

Но они не могли отправиться назад во времени и стать доказательством того, что она «должна была понимать».

Есть что-то очень соблазнительное в мудрости после события. Она приходит без риска. Уже известно, где был поворот, какой человек оказался надёжным, какой страх не сбывся, какой — сбывся. Можно спокойно расставить стрелочки и сказать: вот здесь всё началось.

Человеку внутри события такой роскоши не дают.

Он стоит до стрелочек.

Через несколько дней Лена рассказывала коллеге о переезде. Коллега тоже думала менять работу и спросила:

— Ты сразу понимала, что всё получится?

Лена уже собиралась сказать: «В общем-то да».

Фраза была готова.

Но вспомнился файл «финал3».

— Нет, — сказала она. — Я понимала, почему хочу попробовать. А что получится — не знала.

Это звучало менее эффектно, чем история про смелое решение, которое сразу оказалось правильным.

Зато гораздо точнее.

Будущее стало прошлым.

Но прошлое от этого не стало будущим, которое Лена когда-то умела предсказывать.

Глава 7. Теперь же всё очевидно

Когда проект закрыли, Андрей первым делом вспомнил письмо от технического директора.

Оно пришло ещё в марте, за два месяца до запуска. В письме была фраза: «Нам стоит внимательнее посмотреть на сроки интеграции». Теперь она светилась в памяти почти красным.

Как он мог не понять?

Потом вспомнился разговор с подрядчиком. Тот замялся, отвечая на вопрос о нагрузочном тестировании. Ещё был понедельник, когда двое разработчиков одновременно заболели. И презентация, на которой клиент трижды переспросил про сроки.

Сигналы были повсюду.

Через неделю Андрей уже рассказывал коллеге:

— Если честно, всё было видно заранее.

Коллега спросил:

— Прямо всё?

Андрей открыл рот и остановился.

До провала проект выглядел иначе. Не безоблачно — крупные проекты вообще редко похожи на рекламу минеральной воды. Но сроки интеграции тогда обсуждали как рабочий риск, подрядчик позже прислал результаты тестов, заболевшие разработчики вернулись через несколько дней, а клиент переспрашивал сроки на каждой встрече последние полгода.

После провала эти эпизоды выстроились в линию.

До него они были россыпью.

Именно здесь знание задним числом особенно убедительно. Когда исход уже известен, мы не просто видим его. Мы начинаем лучше замечать те кусочки прошлого, которые с ним согласуются.

Это похоже на детектив, который перечитываешь второй раз. Вот подозрительная реплика. Вот странный жест. Вот предмет на столе, который автор упомянул не случайно. При первом чтении всё это соседствовало с десятками других деталей. При втором мы уже знаем убийцу и удивляемся собственной слепоте.

Только жизнь устроена хуже хорошего детектива. В ней автор не обязан заранее разложить честные подсказки.

Hindsight bias — эффект знания задним числом — описывает склонность после наступления события воспринимать его как более предсказуемое, чем оно казалось раньше. Это не магическая поломка памяти и не доказательство того, что человек всегда обманывает себя. Размер эффекта зависит от задачи и обстоятельств. Но сам сдвиг достаточно устойчив, чтобы помнить о нём, когда возникает фраза: «Это же было очевидно».

Особенно после неудачи.

Потому что у этой фразы есть опасная особенность: она очень быстро превращает знание результата в обвинение.

«Ты должен был заметить».

«Надо было понимать».

«Все признаки были».

Иногда — да.

Иногда признаки действительно были.

И это важное «иногда» нельзя потерять, иначе книга превратится в удобное пособие по оправданию любого промаха.

Андрей снова открыл мартовское письмо. Не воспоминание о письме — само письмо.

Технический директор писал:

«Интеграция идёт в пределах текущего плана. Есть риск сдвига на несколько дней из-за внешнего API. Нам стоит внимательнее посмотреть на сроки интеграции после тестового прогона».

Совсем не то пророчество катастрофы, которое Андрей носил в голове последнюю неделю.

Он нашёл протокол той же встречи. Там было семь рисков. Интеграция — один из них. Ещё обсуждали возможную смену требований клиента, отпуск ключевого специалиста, задержку оборудования и две проблемы, которые в итоге вообще не случились.

Это меняло картину.

Не отменяло вопроса о том, можно ли было лучше подготовиться к сбою. Но возвращало прошлому его настоящую неопределённость.

После результата мы легко забываем не только то, чего не знали. Мы забываем ещё и то, сколько других исходов тогда казались возможными.

Представьте врача, который после редкого осложнения вспоминает симптом, оказавшийся важным. Или руководителя, который после увольнения сотрудника говорит: «Я с самого начала чувствовал». Или человека после расставания: «Первый тревожный звонок был ещё на втором свидании».

В каждом случае сигнал может быть реальным.

Но наличие сигнала и очевидность будущего — разные вещи.

В тот момент рядом с ним могли существовать другие признаки, другие объяснения, другие возможные продолжения. Знание финала делает один маршрут ярким, а остальные будто стирает карандашом.

Поэтому честный вопрос к прошлому звучит не так:

«Какие признаки нынешнего результата я теперь могу найти?»

Найти их почти всегда легче, когда знаешь, что искать.

Полезнее спросить:

«Что эти признаки означали тогда, среди всей остальной информации?»

Андрей сделал неприятную вещь: попросил команду разобрать проект, не начиная с вопроса «почему мы провалились».

Сначала они восстановили картину за две недели до запуска.

Что считали наиболее вероятным?

Какие риски видели?

Что проверили?

Что отложили?

Какие проблемы казались существенными, но потом не случились?

Картина получилась менее драматичной, зато гораздо полезнее.

Один настоящий промах всё-таки обнаружился. Команда знала, что внешний сервис иногда отвечает нестабильно, но решила не проводить дополнительный тест под пиковой нагрузкой: времени не хватало, а вероятность серьёзного сбоя сочли небольшой.

Вот это было известно тогда.

Можно спорить, насколько разумным было решение. Можно обсуждать цену теста, сроки, доступные ресурсы. Можно сделать вывод для следующего проекта.

Для этого не нужно притворяться, будто вся катастрофа была написана на стене крупными буквами.

Андрей вычеркнул из заметок фразу «всё было очевидно».

Вместо неё написал:

«Риск был известен. Его оценили слишком низко».

Фраза звучала хуже для самолюбия и лучше для обучения.

Потому что первая делала его прошлую версию почти нелепой: человек стоял перед очевидностью и почему-то не видел её.

Вторая возвращала реальную задачу: была информация, была оценка, было решение. И, возможно, именно в оценке они ошиблись.

Знать это важнее, чем задним числом стать пророком.

Но тут возникает следующий, гораздо более неудобный вопрос.

Если нельзя автоматически объявить плохое решение плохим только потому, что результат оказался плохим, — как понять, что мы действительно ошиблись?

И что делать, если ответ: да, ошиблись.

Глава 8. А если я правда ошибся?

После разбора проекта Андрей два дня ходил с неприятным ощущением, будто книга его жизни внезапно отказалась выдавать удобную мораль.

Было бы проще обнаружить, что провал нельзя было предвидеть. Тогда можно сказать: мы сделали всё разумно, просто обстоятельства сложились плохо.

Было бы по-своему проще и обратное: признать себя идиотом, который пропустил очевидное. В такой версии хотя бы есть ясность.

Реальность оказалась менее аккуратной.

Команда действительно не могла знать, что внешний сервис даст серьёзный сбой именно в день запуска. Но она знала, что сервис нестабилен. Дополнительный нагрузочный тест обсуждали. На него требовались время и деньги. Андрей решил не задерживать запуск.

Это было его решение.

— Значит, всё-таки я ошибся, — сказал он техническому директору.

Тот пожал плечами.

— Возможно.

Ответ Андрея раздражал.

— Что значит «возможно»? Мы не сделали тест. Сервис лёг. Проект сорвался.

— Это значит, что надо понять, что именно было ошибкой. Не сделать тест? Недооценить вероятность? Недооценить последствия? Или принять риск, который тогда выглядел допустимым, а потом нам просто не повезло?

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.