

АЛГОРИТМ ВАЖНЫХ РЕШЕНИЙ

ПОШАГОВЫЙ СПОСОБ
ПЕРЕСТАТЬ ХОДИТЬ ПО КРУГУ



ИИ
АЛЕКСАНДР ГРОМОВ

Александр Громов

Алгоритм важных решений:
Пошаговый способ
перестать ходить по кругу

*<https://litres.ru/74584943>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Вы можете неделями взвешивать плюсы и минусы, искать новые отзывы и спрашивать совета — и всё равно остаться на том же месте. Нерешительность часто маскируется под осторожность: кажется, что для правильного выбора не хватает данных, хотя мысли уже ходят по кругу, а цена ожидания растёт.

«Алгоритм важных решений» предлагает не угадывать будущее и не искать идеальный вариант, а пройти понятный путь: сформулировать выбор, отделить факты от страхов и чужих ожиданий, определить критерии и оценить последствия. Шаг за шагом вы превратите смутное «не знаю, как поступить» в решение, которое опирается на ваши ценности, — даже если полной уверенности нет.

Из этой книги вы узнаете:

- как распознать тревожное обдумывание и вернуть себе ясность;

- как сравнивать варианты, замечая когнитивные ловушки, риски и компромиссы;
- как принять решение, не пересматривать его без новых данных и перейти к конкретным действиям.

Содержание

Почему мы ходим по кругу: как распознать нерешительность и ее цену	6
Пауза перед выбором: как снизить тревогу и вернуть ясность	17
Сформулируйте решение: чего именно вы пока не можете выбрать	27
Отделите факты от страхов, предположений и чужих ожиданий	36
Конец ознакомительного фрагмента.	45

Александр Громов

Алгоритм важных решений: Пошаговый способ перестать ходить по кругу

Алгоритм важных решений: Пошаговый способ перестать ходить по кругу

Александр Громов

Почему мы ходим по кругу: как распознать нерешительность и ее цену

В понедельник утром Лена получила письмо с предложением о новой работе. Зарплата выше, команда интересная, дорога до офиса короче. Но нужно было принять решение до пятницы.

В понедельник она открыла письмо и перечитала его. Во вторник спросила мнение подруги. В среду составила список плюсов и минусов, затем добавила в него еще несколько пунктов. В четверг стала искать отзывы о компании. В пятницу написала будущему руководителю уточняющий вопрос, хотя ответ на него вряд ли изменил бы картину. На выходных Лена попросила дать ей еще два дня.

Прошло три месяца. Она все еще работала на прежнем месте, все еще читала отзывы и все еще говорила себе: «Я просто хочу принять правильное решение». Между тем предложение давно отозвали.

Лена не была легкомысленной. Она не избегала ответственности и не ждала волшебного знака с неба. Она просто оказалась в петле: думала, чтобы решить, но думала так долго, что само обдумывание заменило решение. Снаружи это выглядело как осторожность. Изнутри было похоже на

попытку выбрать дверь в темном коридоре, где каждый шаг будто бы мог привести к катастрофе.

Петля нерешительности редко начинается с большой драмы. Чаще она прячется в привычных фразах: «Еще немного подумаю», «Сначала нужно все узнать», «Вдруг потом пожалею», «Сейчас не самый подходящий момент». В них нет ничего нелепого. Подумаем еще, соберем сведения, подождем удобного случая. Но иногда это не ступени к ясности, а круги вокруг страха.

Когда размышление становится кругом

Обдумывание помогает, если оно что-то меняет: приносит новую информацию, уточняет критерии, открывает третий вариант, позволяет проверить предположение. Оно становится круговым, когда мысли возвращаются к одним и тем же доводам, а понимания не прибавляется.

Можно часами прокручивать вопрос «А если я ошибусь?», не приблизившись к ответу. Можно каждый вечер мысленно увольняться, а каждое утро открывать рабочую почту. Можно снова и снова сравнивать два одинаково хороших варианта, надеясь обнаружить такой, в котором совсем не будет риска.

У нерешительности есть несколько узнаваемых признаков.

Первый — поиск полной уверенности. Кажется, будто решение допустимо только тогда, когда сомнений не останется. Но в значимых жизненных вопросах полной уверенно-

сти обычно не бывает. Мы выбираем работу, партнера, место жительства или направление учебы не из будущего, где все уже известно, а из настоящего, где часть обстоятельств остается скрытой. Требование полной ясности превращается в требование невозможного.

Второй признак — сбор информации без заранее заданного вопроса. Человек читает все новые отзывы, опрашивает очередного знакомого, смотрит еще одно видео, но не знает, какой именно факт мог бы изменить его выбор. Информация тогда становится успокоительным: на короткое время тревога снижается, но решение остается на прежнем месте.

Третий — постоянный пересмотр уже взвешенных аргументов. Сегодня важнее стабильность, завтра — развитие, послезавтра — мнение близких. Критерии словно меняют вес при каждом возвращении к теме, потому что человек оценивает их не по значимости, а по тому, какой из вариантов в данный момент страшнее.

Четвертый — фантазия о выборе без потерь. Если принять новую работу, можно лишиться привычного коллектива. Если остаться, можно упустить рост. Нерешительность часто питается желанием получить преимущества обеих дорог и не заплатить ни за одну. Но выбор почти всегда означает не только приобретение, но и отказ. Иногда именно попытка не терять ничего заставляет нас терять время, силы и доступные возможности.

Важно отличать осторожность от застревания. При осто-

рожности человек задает себе конкретные вопросы, собирает нужные сведения, учитывает возможный вред и устанавливает момент, когда информации достаточно. При застревании сбор данных не заканчивается, потому что он обслуживает не решение, а надежду перестать тревожиться. Осторожность помогает двигаться с открытыми глазами. Нерешительность требует сперва осушить море.

Почему мозг тянет время

Когда решение кажется опасным, мозг охотнее замечает угрозы, чем возможные выгоды. Это не слабость характера, а одна из особенностей мышления: потери часто переживаются острее, чем сопоставимые приобретения. В исследованиях принятия решений, начиная с работ Даниэля Канемана и Амоса Тверски, описано, что люди нередко сильнее реагируют на перспективу лишиться чего-то, чем на возможность получить равноценное. Это не железное правило для каждого человека и каждой ситуации. Но оно помогает понять, почему риск потерять привычное место порой звучит громче, чем шанс найти более подходящее.

Сохранить нынешнее положение психологически проще, чем выбрать перемены. Исследователи Уильям Самуэльсон и Ричард Зекхаузер описывали склонность отдавать предпочтение статус-кво даже в ситуациях, где другие варианты заслуживают внимания. Знакомое положение не обязательно лучше. Оно просто уже существует, а цена выхода из него хорошо видна. Цена бездействия, напротив, часто распреде-

лена по дням и потому почти незаметна.

Есть и другая причина откладывания: отсрочка быстро приносит облегчение. Вы не отправили заявление об уходе — и сегодня не нужно выдерживать неприятный разговор. Не обсудили сложную тему с партнером — и вечер прошел спокойно. Не выбрали программу обучения — и пока можно не проверять свои силы. Тревога на короткое время отступает. Именно это облегчение закрепляет привычку избегать. Мозг запоминает: «Если отложить, станет легче». Он не всегда учитывает, что завтра вопрос вернется, часто с дополнительным чувством вины.

Так возникает ловушка: человек ждет, пока исчезнет тревога, чтобы действовать, а тревога сохраняется именно потому, что действие все время откладывается. Это не значит, что нужно бросаться в любой риск. Это значит, что спокойствие не всегда предшествует решению. Иногда оно приходит после того, как мы сделали посильный и обдуманный шаг.

Наконец, решения требуют внимания. Если одновременно держать в голове множество задач, недосыпать и пытаться просчитать все варианты, качество размышления может ухудшаться. Популярное выражение «усталость от решений» иногда используют так, будто существует простой внутренний запас, который одинаково опустошается после каждого выбора. Научные результаты по этой теме сложнее и не всегда совпадают. Однако повседневный вывод надежен: пере-

грузка, нехватка сна и постоянные переключения мешают сосредоточиться. В таком состоянии даже небольшой выбор кажется тяжелее. Поэтому иногда первый шаг к решению — не найти идеальный аргумент, а выспаться, убрать лишний шум и выделить отдельное время на обдумывание.

Цена круга

Нерешительность редко выставляет счет одним крупным платежом. Она берет понемногу: вечер, который можно было провести иначе; разговор, который становится все труднее начать; шанс, который закрывается без торжественного объявления. Именно поэтому ее цена так легко остается незамеченной.

Представьте человека, который год размышляет, менять ли специальность. Он не обязательно теряет год целиком. Но за это время может не пройти пробный курс, не поговорить с человеком из новой сферы, не узнать, какие навыки уже пригодятся. Год становится не периодом подготовки, а комнаторой ожидания.

Цена бывает эмоциональной. Незавершенное решение постоянно возвращается в сознание: за завтраком, по дороге домой, перед сном. Человек пытается отложить вопрос, но то и дело проверяет его на прочность: «Может, все-таки пора?», «А если я упускаю важное?». Это похоже на приложение, которое работает в фоновом режиме и разряжает батарею. Внешне телефон не занят, но энергия уходит.

Цена бывает отношенческой. Молчание тоже влияет на

других. Если один партнер годами не может решить, готов ли он к переезду, второй не просто ждет ответа: он строит планы вокруг неопределенности. Если руководитель откладывает разговор о роли сотрудника, команда живет в догадках. Нерешенное решение редко остается только личным делом того, кто его откладывает.

И есть цена самоотношения. Чем дольше человек обещает себе «вот-вот разобраться», тем труднее доверять собственным обещаниям. Возникает мысль: «Я не умею выбирать». Но часто дело не в неспособности выбирать, а в стратегии, которая требует невозможного: избавиться от всякого сомнения до первого шага.

Это различие важно. Не всякое промедление — нерешительность. Иногда человеку не хватает денег, информации, поддержки или безопасности. Иногда он живет в условиях, где решение действительно нельзя принять единолично. Иногда отказ от перемен разумен: риск слишком велик, а выгода не оправдывает его. Задача не в том, чтобы всегда выбирать быстро. Задача — увидеть, что именно происходит: осторожность, недостаток ресурсов, реальное внешнее ограничение или круг, который воспроизводит сам себя.

Упражнение: карта круга

Чтобы заметить петлю, не нужно ругать себя или немедленно принимать решение. Для начала полезно вывести процесс из головы на бумагу. Выберите один вопрос, который возвращается к вам не первую неделю, и ответьте письменно

на пять пунктов.

1. Какое решение я откладываю? Сформулируйте его простым предложением: «Я решаю, оставаться ли на этой работе» или «Я решаю, начинать ли обучение». Не пишите «Мне нужно разобраться с жизнью». Чем шире формулировка, тем легче мыслить вокруг нее бесконечно.

2. Какие варианты я рассматриваю? Запишите те, что действительно доступны сейчас. Если их два, не добавляйте автоматически третий только потому, что хочется избежать выбора. Но проверьте, не существует ли промежуточного варианта: испытательного периода, разговора, ограниченного проекта, отложенного старта с конкретной датой.

3. Что я уже сделал, чтобы решить? Перечислите реальные действия: собрал сведения о доходе, обсудил условия с руководителем, попробовал занятие, посоветовался с человеком, который знает эту область. Не включайте сюда повторное прокручивание тех же мыслей. Оно может быть утомительным, но не всегда дает новую информацию.

4. Какого факта мне не хватает? Спросите себя не «Что еще можно узнать?», а «Какой конкретный факт способен изменить мой выбор?». Например: «Смогу ли я работать удаленно два дня в неделю?» Если ответ получить нельзя или он не изменит предпочтение, возможно, вы уже собрали достаточно данных.

5. Чего я избегаю, откладывая? Это может быть не сам выбор, а разговор, риск ошибиться, разочарование близкого,

необходимость выдержать первые недели перемен. Назвать страх не значит подчиниться ему. Но без этого он часто маскируется под бесконечную подготовку.

Теперь посмотрите на свои ответы и отметьте, что происходит с вами чаще: появляются новые факты или повторяются старые доводы? Есть ли срок, после которого меняются обстоятельства? Какова цена еще одной недели ожидания? Не для того, чтобы испугать себя, а чтобы увидеть бездействие как один из вариантов со своими последствиями.

Можно добавить три строки о цене круга: «Что я теряю во времени?», «Что это забирает у моего внимания и настроения?», «Кого еще затрагивает неопределенность?». Пишите конкретно. Не «я теряю жизнь», а «каждый вечер трачу сорок минут на поиск отзывов, не задавая вопросов будущему работодателю». Конкретная цена не обязательно драматична. Она просто становится видимой.

Не требуйте от себя безошибочности

Важное решение редко означает, что впереди есть одна дверь с надписью «правильно», а остальные ведут к провалу. Чаще есть несколько приемлемых путей, у каждого из которых собственные преимущества, ограничения и неизвестность. Иногда хороший выбор — не тот, который гарантирует идеальное будущее, а тот, который соответствует вашим ценностям и доступным обстоятельствам настолько, насколько вы можете судить сегодня.

Это не отменяет ответственности. Напротив, возвращает

ее в разумный масштаб. Вы не обязаны заранее узнать все последствия. Вы отвечаете за качество процесса: какие сведения собрали, какие ограничения учли, чьи голоса слышали, где приняли желаемое за гарантированное. Но вы не можете отвечать за то, чтобы контролировать все переменные будущего.

Если решение серьезное, цена ошибки велика и последствия трудно обратить, дополнительная проверка необходима. Если же пробный шаг обратим — например, можно пройти короткий курс, назначить встречу, попросить временный проект или устроить себе тестовый месяц, — иногда разумнее получить опыт, чем продолжать строить теории. Разные решения требуют разной глубины подготовки. Мы еще вернемся к этому различию.

Пока достаточно заметить главное: круг не заканчивается от того, что мы сильнее стараемся думать. Он заканчивается, когда меняется сам способ размышления. Мы перестаем ждать исчезновения всех сомнений, отделяем новые сведения от повторяющихся страхов и признаем, что у промедления тоже есть цена.

Лена не получила второе предложение от той же компании. Но через несколько месяцев, когда перед ней возникла другая возможность, она поступила иначе. Сначала записала, что именно хочет узнать. Потом задала три вопроса, которые могли повлиять на выбор. Затем определила день, когда перестанет собирать сведения и примет решение на ос-

нове того, что ей известно. Тревога не исчезла. Зато впервые она перестала быть единственным голосом в комнате.

Это и есть начало выхода: не обещание никогда не ошибаться, а способность заметить момент, когда размышление перестало вести вперед. Чтобы сделать следующий шаг, нужно понять, с каким именно решением мы имеем дело и что в нем действительно требует выбора.

Пауза перед выбором: как снизить тревогу и вернуть ясность

В 22:47 Марина сидела на кухне перед ноутбуком. На экране светилось письмо: ей предлагали новую должность, но ответ требовался до утра. Больше денег, интереснее задачи, переезд в другой город. Внизу — кнопки «Принять» и «Отказаться». Марина открыла заметки и написала два списка. В первом — причины согласиться. Во втором — причины остаться. Потом добавила третий: «Что я упускаю?» К полуночи списки стали длиннее, а ясности не прибавилось.

Она перечитала письмо, позвонила подруге, проверила стоимость аренды, снова перечитала письмо. Плечи поднялись к ушам, в животе туго затянулся узел. Чем сильнее Марина старалась принять правильное решение, тем отчетливее слышала только одно: «А вдруг я испорчу себе жизнь?»

В этот момент ей не требовался еще один аргумент. Ей требовалось перестать принимать решение из состояния тревожной тревоги.

Когда выбор кажется важным, мы часто обращаемся с собой как с ненадежным прибором: усиливаем давление, пока наконец не появится точный ответ. Но ясность не всегда приходит от дополнительных часов размышлений. Иногда сначала нужно вернуть себе возможность думать, а уже потом

— думать о выборе.

Пауза не решает за нас. Она делает возможным решение.

Не каждый сигнал — инструкция

Тревога неприятна, но в ней есть полезная функция. Она сообщает: «Это важно», «Здесь есть риск», «Я не знаю, что будет дальше». Проблема начинается, когда мы принимаем ее сообщение за готовый вывод: если страшно, значит, нельзя; если сомневаюсь, значит, выберу неправильно; если не могу решить прямо сейчас, значит, со мной что-то не так.

Тревога оценивает прежде всего значимость и неопределенность, а не обязательно качество конкретного варианта. Она может подняться, когда мы собираемся выйти на новую работу, потому что впереди перемены. Но та же тревога может возникнуть перед важным разговором, который давно пора провести. Само ее присутствие еще не отвечает на вопрос, что делать.

Когда мы чувствуем угрозу, организм мобилизуется. Дыхание может стать поверхностным, мышцы — напряженными, внимание — узким и цепким. В исследованиях стресса наблюдается связь между повышенным напряжением и изменениями внимания и рабочей памяти: в такой момент бывает труднее удерживать несколько условий сразу, замечать нюансы и переключаться между точками зрения. Это не означает, что тревожный человек неспособен рассуждать. Это означает, что нервная система может направить значительную часть ресурсов на поиск опасности.

Отсюда знакомый эффект: человек снова и снова обдумывает одну и ту же мысль, но не получает новой информации. Внутри крутится не исследование, а пластинка с заевшей иглой. «А вдруг я пожалею?» сменяется на «А вдруг пожалею, что не согласился?» Ответа нет, потому что вопрос повторяется, а не уточняется.

Пауза нужна не для того, чтобы запретить себе тревожиться. Она нужна, чтобы разделить два процесса: сначала снизить внутренний шум, затем разобраться с выбором.

Пауза — не бегство

Пауза легко превращается в красивое название для откладывания. «Я пока подумаю» может означать и полезный перерыв, и еще один круг избегания. Различие — в намерении и границах.

Пауза имеет цель: восстановить ясность. У нее есть срок или условие возвращения: «Я вернусь к этому завтра в десять» или «После разговора с руководителем». У нее есть следующий шаг: выйти на улицу, поесть, уточнить срок, записать вопросы. Избегание таких границ не имеет. Оно просто оставляет решение в прихожей и надеется, что однажды оно само исчезнет.

Поэтому полезно называть паузу вслух и конкретно. Не «я больше не хочу об этом думать», а: «Сейчас я слишком напряжен, чтобы оценить варианты. Я остановлюсь на двадцать минут, а затем запишу, что мне известно и что еще нужно выяснить». Это маленькое обещание себе меняет па-

узу из провала в действие.

И прежде чем останавливаться, стоит проверить реальную срочность. Есть ли у решения внешний срок? Кто его установил? Что произойдет, если попросить дополнительное время? Иногда окружающие говорят «надо решить сегодня», потому что им так удобнее, а не потому, что завтра закроется единственная дверь. Иногда, напротив, срок настоящий: нужно дать ответ врачу, остановить финансовую операцию, обеспечить собственную безопасность. Пауза не должна отменять действие, которое действительно необходимо сейчас.

Сначала верните внимание

Если вы замечаете, что ходите по кругу, начните не с вопроса «Какой вариант правильный?», а с вопроса «В каком состоянии я пытаюсь его выбрать?»

Попробуйте короткую практику. Ее можно выполнить за несколько минут, сидя за кухонным столом или в машине перед важным разговором.

1. Назовите происходящее. Про себя или вслух скажите: «Я тревожусь из-за неопределенности», «Я боюсь разочаровать близкого человека», «Я устал и сейчас пытаюсь принять решение на последних силах». Не «я слабый», не «я всегда все порчу», а описание того, что происходит. Название эмоции не уничтожает ее, но иногда помогает перестать быть полностью захваченным ею. Между «я в панике» и «я замечаю в себе панику» появляется небольшой зазор. В этом зазоре уже можно выбирать следующий шаг.

2. Почувствуйте опору. Поставьте обе ступни на пол. Отметьте, где тело соприкасается со стулом. Посмотрите вокруг и назовите пять предметов, которые видите. Это не магический способ решить проблему. Это способ на несколько секунд перенести внимание из воображаемого будущего в настоящий момент, где вы сидите, дышите и можете заметить, что происходит вокруг.

3. Сделайте несколько спокойных выдохов. Не нужно дышать глубоко и через силу. Попробуйте вдохнуть мягко, а выдохнуть чуть медленнее. Например, вдохнуть на три счета, выдохнуть на четыре или пять. Медленное дыхание у многих помогает снизить физиологическое возбуждение, хотя эффект не одинаков для всех. Если кружится голова, становится некомфортно или сильнее тревожно, вернитесь к обычному дыханию. Цель — не победить тело, а дать ему понять, что прямо сейчас вам не нужно сражаться.

4. Отложите решение, но назначьте возвращение. Скажите себе: «Я не обязан решить это в ближайшие десять минут. Я вернусь к вопросу в назначенное время». Если ответ нужен сегодня, пауза может быть короткой: стакан воды, прогулка вокруг дома, звонок человеку, который не станет торопить вас. Если срок позволяет, можно перенести разговор на утро. После бессонной ночи даже знакомая задача порой выглядит неразрешимой, а иногда страшная мысль утром теряет половину своей власти.

Во время такой практики не измеряйте успех тем, исчезла

ли тревога. Она может остаться. Более реалистичная цель — снизить ее настолько, чтобы у вас снова появилась возможность замечать факты, вопросы и собственные реакции.

Разделите факт, прогноз и страх

После паузы можно перейти к простому письменному упражнению. Разделите лист на три колонки:

Что я знаю

Чего я не знаю

Что я сейчас боюсь

Новая работа предполагает переезд

Смогу ли я быстро найти друзей

«Я останусь один и пожалею»

Зарплата выше

Какая будет нагрузка через полгода

«Если откажусь, больше шанса не будет»

Пишите коротко и без попытки выглядеть разумным. Задача не в том, чтобы убедить себя, будто все хорошо. Задача — не смешивать факты с предположениями и страхами.

В первой колонке могут оказаться неудобные данные: на новой работе придется часто ездить, а в нынешней давно нет развития. Во второй — вопросы, которые можно проверить: можно ли поговорить с будущим руководителем, узнать, как

устроен испытательный срок, съездить в город на выходные. В третьей — тревожные прогнозы, которые пока не подтверждены: «Я провалюсь», «Все решат, что я эгоист», «После этого пути назад не будет».

У страха может быть зерно важной информации. Например, «я боюсь потерять привычную опору» указывает на потребность в устойчивости. Но прогноз «я точно не справлюсь» — не доказательство, а гипотеза. С гипотезой можно работать: искать данные, оценивать вероятность, придумать план на случай неудачи.

Марина после короткой прогулки сделала такое разделение. В колонке фактов оказалось, что новую должность можно принять на испытательный срок, а ее нынешняя компания не предлагала повышения. В колонке неизвестного — условия переезда и возможность начать работу удаленно на первые два месяца. В колонке страхов — «я предам родителей, если уеду» и «вдруг новая команда меня не примет». Это не дало Марине мгновенного ответа. Зато показало, что часть решения заключалась не в выборе между двумя жизнями, а в выяснении конкретных условий.

На следующее утро она попросила до вечера, позвонила будущему руководителю и задала три вопроса. Это был не уход от решения. Это было действие, которое делало решение более информированным.

Найдите свою «минимальную паузу»

Не каждому нужен час тишины, чтобы прояснить мысли.

Иногда помогает десять минут без телефона. Иногда — ночь сна. Иногда сначала нужно поесть, пройтись, поговорить с человеком, которому можно доверять. Пауза должна соответствовать ситуации и вашему состоянию, а не выглядеть как идеальный ритуал из инструкции.

Можно подобрать три ее масштаба:

● **Короткая пауза** — несколько минут, если предстоит ответить в разговоре или вы чувствуете, что закипаете. «Мне нужно немного времени, я отвечу через десять минут».

● **Пауза до следующей точки информации** — до разговора с врачом, руководителем, партнером или специалистом, который поможет проверить важное предположение.

● **Пауза на восстановление** — вечер или ночь, если вы истощены и решение не требует немедленного ответа.

Полезно заранее заметить свои признаки перегрузки. У одного человека это желание отправить длинное сообщение прямо сейчас. У другого — внезапная уверенность, что надо соглашаться на что угодно, только бы прекратить напряжение. У третьего — бесконечное чтение отзывов и сравнение вариантов. Если вы знаете собственные сигналы, остановиться проще.

Составьте свою короткую инструкцию:

Когда я замечаю, что повторяю один и тот же вопрос, я перестаю собирать новые мнения на ближайшие двадцать минут. Я выхожу на воздух, делаю несколько спокойных выдохов, записываю, что известно и чего я боюсь. Потом назна-

чаю время, когда вернуться к решению.

Эта инструкция не обязана звучать красиво. Важно, чтобы в нужный момент она была выполнима.

Когда решение нельзя отложить

Иногда пауза нужна не для ожидания, а для того, чтобы совершить ближайшее безопасное действие. Если кто-то давит на вас, угрожает, контролирует деньги или требует немедленного ответа на условиях, которые кажутся небезопасными, не обязательно оставаться с этой ситуацией один на один. Можно связаться с близким человеком, специалистом или экстренной службой в зависимости от обстоятельств. Психологический прием не заменяет профессиональную помощь и не должен подменять меры безопасности.

В срочной ситуации постарайтесь сузить задачу. Не решайте всю жизнь целиком. Спросите: «Какой шаг сейчас снизит непосредственный риск?» Это может быть выход из помещения, звонок, перенос разговора, обращение за медицинской помощью. Сначала — безопасность и факты. Большое решение можно рассматривать позже, когда появится такая возможность.

Если от вас требуют ответ немедленно, полезна простая фраза: «Я слышу, что вам нужен ответ. Я не готов его дать сейчас. Я вернусь к этому в такое-то время». А если просьба о паузе небезопасна или невозможна, можно хотя бы не обещать больше, чем вы можете выполнить, и привлечь поддержку.

Пауза — часть алгоритма

Пауза не гарантирует, что вы перестанете сомневаться. В серьезных решениях у сомнений может быть хорошая причина: на кону деньги, отношения, здоровье, привычный образ жизни. Ее задача скромнее и важнее. Она помогает не путать силу эмоции с силой аргумента и не принимать внутреннюю срочность за внешнюю необходимость.

Иногда после паузы выбор становится легче. Иногда становится яснее, что данных недостаточно. А иногда вы понимаете, что дело не в недостатке информации, а в столкновении двух ценностей: например, свободы и стабильности, близости и самостоятельности. Это тоже продвижение. Вы больше не спрашиваете себя, почему не можете найти идеальный вариант. Вы видите, что именно в этом выборе просит внимания.

Попробуйте сегодня вспомнить решение, по которому вы ходите по кругу. Не решайте его прямо сейчас. Сначала запишите: «Что я чувствую?», «Какие факты у меня есть?», «Что я только предполагаю?», «Какой один шаг поможет мне вернуться к этому вопросу в более ясном состоянии?» Затем назначьте время возвращения. Даже если решение не появится сразу, круг уже перестанет быть единственным маршрутом.

Ясность редко приходит как вспышка, которая освещает всю дорогу. Чаще она похожа на фонарь: показывает несколько шагов вперед. Чтобы увидеть их, иногда нужно сначала перестать бежать.

Сформулируйте решение: чего именно вы пока не можете выбрать

В половине двенадцатого ночи Лена сидела на кухне перед ноутбуком. На экране были открыты три вакансии, карта города, таблица расходов и переписка с подругой. На столе остывал чай. В голове звучала одна и та же фраза: «Я не знаю, что делать».

Ей предложили работу в другом городе. Зарплата выше, обязанности интереснее, а дорога до офиса короче — если не считать переезда. Здесь оставались привычная команда, квартира, которую она недавно обустроила, и отец, которому иногда требовалась помощь. Лена мысленно перебрала все «за» и «против» уже столько раз, что перестала понимать, о чём именно пытается решить.

Стоит ли соглашаться? Стоит ли уезжать? Можно ли оставить отца одного? А если новая работа окажется хуже? Может, сначала поговорить с начальником? Или подождать ещё год? Каждая мысль открывала новую дверь, за которой обнаруживался следующий коридор.

На следующий день Лена записала на листе: «Я решаю, соглашаться ли на предложение о работе в Казани до пятницы. Если соглашусь, я перееду не позднее 1 сентября. Ес-

ли откажусь, останусь на нынешней работе как минимум до конца года».

Лист не сообщил ей, какой вариант верен. Зато впервые за несколько недель стало понятно, какой именно вопрос она рассматривает.

В этой разнице много силы. «Я не знаю, что делать» — не формулировка решения, а название тумана. Пока вопрос расплывчат, в нём можно бесконечно перемещаться: обдумывать прошлое, предсказывать будущее, спорить с собой и возвращаться к исходной точке. Но ясный вопрос ограничивает пространство поиска. Он не обещает уверенности. Он помогает увидеть, где именно она нужна.

После паузы, о которой шла речь в предыдущей главе, важно сделать следующий шаг: назвать решение. Не красивыми словами и не общим описанием трудностей, а так, чтобы стало ясно, какое действие предстоит выбрать.

«Я не могу решить» — это ещё не вопрос

Попробуйте закончить фразу: «Я не могу решить...» Часто дальше появляется не решение, а целая жизненная область: «что делать с работой», «как быть с отношениями», «куда двигаться дальше». Такая формулировка похожа на попытку найти нужный адрес по названию страны. Направление задано, но до места назначения далеко.

Решение — это выбор действия или курса действий среди возможных альтернатив. У него есть тот, кто выбирает, предмет выбора и хотя бы приблизительные границы во вре-

мени. Если хотя бы одного элемента не хватает, разуму трудно понять, какую задачу ему выполнять.

«Я не могу решить, что делать с карьерой» можно уточнить по-разному:

- «Я решаю, подавать ли заявку на руководящую должность в своей компании».

- «Я решаю, уходить ли с нынешней работы до конца лета».

- «Я решаю, стоит ли потратить ближайшие три месяца на проверку идеи собственного проекта».

- «Я решаю, хочу ли я вообще развиваться в этой профессии или пришло время менять сферу».

Это не четыре формулировки одного решения. Это четыре разных решения. Одно связано с продвижением, другое — с увольнением, третье — с небольшим экспериментом, четвёртое — с направлением развития. Если смешать их в один ком «моя карьера», можно годами анализировать неразличимую массу.

Когда человек говорит «я не знаю, чего хочу», за этим также может скрываться несколько разных затруднений. Он может не знать, чего хочет. Может знать, чего хочет, но не понимать, как это получить. Может понимать и желание, и путь, но бояться цены. Или ждать гарантии, что выбранное решение приведёт к идеальному результату. Это разные задачи, и универсальный совет здесь не поможет. Сначала нужно выяснить, какая из них перед вами.

Найдите глагол и действие

Полезный способ прояснить вопрос — искать в нём конкретный глагол: согласиться, отказаться, переехать, остаться, начать, закончить, попросить, отложить, проверить. Глагол возвращает решение с уровня переживаний на уровень выбора.

«Мне тяжело на работе» описывает состояние. Оно важно, но не указывает, что выбирать. «Я решаю, обсуждать ли с руководителем изменение обязанностей до конца месяца» — уже вопрос о действии.

«Я не понимаю, что происходит в наших отношениях» — описание неопределённости. «Я решаю, хочу ли продолжать эти отношения при нынешних условиях» — решение, которое принадлежит вам. «Я решаю, предложить ли партнёру конкретные изменения и определить срок, после которого мы вернёмся к разговору» — ещё более конкретный шаг.

В отношениях особенно легко незаметно присвоить себе чужую часть задачи. «Решить, изменится ли партнёр» невозможно: это зависит не от вас. Можно решить, что вы готовы обсуждать, какие условия для вас приемлемы и что будете делать, если ничего не изменится. Эта разница не отменяет боли и не делает ситуацию простой. Она возвращает внимание туда, где у вас есть реальное влияние.

Проверьте свою формулировку: она описывает то, что вы выбираете сами, или обещает получить контроль над чужими чувствами, будущими событиями и реакциями? Если

второе, найдите действие, которое действительно находится в вашей власти.

Разделите большое решение на части

Иногда за одним вопросом стоят несколько последовательных выборов. Лена думала, что ей нужно решить, «менять ли жизнь». Но это выражение объединяло целый пакет:

- принимать ли предложение;
- когда переезжать;
- что делать с квартирой;
- как организовать помощь отцу;
- какие условия обсудить с работодателем;
- насколько долго она готова проверять новую работу, прежде чем оценивать результат.

Пока всё лежало одной тяжёлой глыбой, каждый пункт усиливал тревогу по поводу остальных. Разделив их, Лена заметила, что некоторые ответы могут появиться только после основного выбора. Нет смысла подробно планировать переезд, пока она не решила, принимает ли предложение. Но можно заранее выяснить, возможен ли более поздний срок начала работы: эта информация действительно способна повлиять на выбор.

Разделение помогает увидеть порядок. Одни решения главные, другие — зависимые от них. Одни требуют ответа сейчас, другие можно оставить на потом. Это особенно полезно, когда кажется, будто нужно одним движением определить весь остаток жизни. Обычно не нужно.

Но здесь есть ловушка: раздробить задачу на такое количество мелких вопросов, чтобы продолжать обдумывать их бесконечно. Не каждую подробность следует превращать в отдельный проект. Спросите себя: «Если я отвечу на этот вопрос, изменится ли моё главное действие?» Если нет, возможно, он пока не относится к текущему решению.

Уточните границы

Хороший вопрос ограничен. Это не значит, что нужно заранее знать всё о результате. Границы нужны не для того, чтобы упростить жизнь до таблицы, а чтобы понять, что именно вы сейчас решаете.

Попробуйте указать в формулировке четыре вещи:

1. Предмет выбора: какое действие или направление вы рассматриваете?

2. Срок: когда решение нужно принять или когда вы к нему вернётесь?

3. Горизонт: на какой период вы выбираете курс?

4. Условия: какие реальные ограничения нельзя игнорировать?

Например: «До 15 июня я решаю, соглашаться ли на новую должность, понимая, что ближайшие шесть месяцев я не готов переезжать». Или: «В течение двух недель я решаю, начинать ли вечернее обучение этой осенью, с учётом бюджета и времени на заботу о ребёнке».

Срок не обязан быть искусственно жёстким. Если внешней даты нет, можно выбрать собственную точку пересмот-

ра. Важно, чтобы «я подумаю ещё» не превращалось в бессрочное место жительства.

Горизонт тоже меняет вопрос. «Хочу ли я остаться в этой компании навсегда?» — почти невыполнимая задача. «Готов ли я остаться здесь ещё на шесть месяцев, пока ищу и проверяю другие варианты?» — вопрос, на который можно ответить с учётом реальных условий. Решение на ближайший год не является клятвой на всю жизнь.

Вспомните и о цене ошибки. Если выбор легко пересмотреть, можно рассматривать пробный период. Если он труднообратим или затрагивает многих людей, требуется больше внимания и, возможно, дополнительные сведения. Это не означает, что сложные решения обязательно нужно откладывать до полной ясности. Это означает, что объём подготовки должен соответствовать последствиям.

Не застревайте между двумя вариантами

Нередко вопрос звучит так: «Мне оставаться или уходить?», «Мне соглашаться или отказываться?», «Мне продолжать или всё закончить?» Но первый вариант, который пришёл в голову, не всегда является единственным. Иногда выбор устроен как коридор с двумя нарисованными дверями, хотя рядом есть настоящая третья.

Например, помимо «принять предложение» и «отказаться», Лена могла спросить о более позднем начале работы, удалённом формате на первые месяцы или возможности приехать в Казань на пробный период. Это не гарантирова-

ло, что работодатель согласится. Но позволяло проверить, существует ли вариант, который она пока не учитывала.

Добавить третий вариант полезно, если он реален и меняет выбор. Не нужно производить новые возможности без конца: иногда это просто другой способ отложить ответ. Спросите себя: «Есть ли вариант, который я могу проверить или предложить в ближайшее время?» Если ответ да, это может быть частью решения. Если нет, можно вернуться к имеющимся альтернативам.

Вопрос о прошлом также способен удерживать в ложной развилке. «Как я могу уйти после стольких лет?» звучит так, будто вложенное время обязывает продолжать. Но прошлые усилия сами по себе не делают будущее продолжение полезным. Вместе с тем за годы могли появиться навыки, связи и стабильность, которые имеют значение сейчас. Полезно рассматривать не только то, что уже потрачено, но и то, что каждый вариант даст или потребует дальше.

Отделите выбор от гарантии

Иногда формулировка решения требует невозможного ответа: «Как мне поступить так, чтобы точно не пожалеть?» или «Какой вариант гарантирует, что всё сложится хорошо?» Это уже не выбор действия, а требование предсказать будущее без остатка. Но важные решения принимаются не при полной ясности, а при ограниченной информации.

На исследованиях принятия решений и познания хорошо видно одно практическое обстоятельство: тревога и высокая

нагрузка могут затруднять работу с несколькими факторами сразу. Когда человек пытается удержать в голове десятки сценариев, его мышление не обязательно становится глубже. Оно часто становится утомлѐнное и менее гибким. Запись вопроса не решает задачу автоматически, но выносит часть нагрузки наружу. Вы можете увидеть, что сопоставляете разные вещи или пытаетесь получить ответ не на тот вопрос.

И не всякая свобода выбора одинаково утомляет. Исследования эффекта избыточного выбора дают неоднозначные результаты: большое число вариантов не всегда парализует. Труднее становится, когда варианты сложны, последствия важны, критерии неясны, а человек не понимает, по какому принципу сравнивать. Поэтому цель не в том, чтобы свести всю жизнь к двум пунктам. Цель — точно понять, что сравнивается и чего вы пока не знаете.

Попробуйте различить две фразы:

- «Я не знаю, соглашаться ли».
- «Я боюсь, что соглашусь, а потом пожалею».

Во второй уже назван страх. Он заслуживает внимания, но не является самым решением. Можно дописать: «Какое сожаление я считаю самым вероятным? Что я смогу сделать, если столкнусь с этой трудностью? Как

Отделите факты от страхов, предположений и чужих ожиданий

В половине одиннадцатого вечера Марина открыла на ноутбуке пустой документ и написала: «Переезжать или нет». Через десять минут под вопросом уже стояли три восклицательных знака, а ниже — список причин, почему любой выбор может обернуться катастрофой.

Если уеду, испорчу отношения. Если останусь, упущу шанс. Родители будут переживать. На новой работе окажусь слабее других. Партнёр не простит. Через год буду жалеть. Через пять лет всё равно пожалею.

Марина перечитала список и почувствовала, что решения стало больше, а ясности — меньше. Каждая мысль звучала так убедительно, будто это уже произошло. Будто она уже стояла на вокзале одна, уже провалила испытательный срок, уже слышала от родителей: «Мы же говорили».

Но ничего из этого пока не случилось.

Это важное различие. Когда решение тревожит, внутренний голос часто ставит рядом события, догадки, прогнозы и чужие желания, не оставляя между ними ни запятой. Всё превращается в одно огромное «я должна понять, что будет». А будущее не открывает дверь по первому требованию. Поэтому первый шаг — не угадать его, а разобрать, из чего

именно сделан ваш страх.

Четыре разных голоса

Чтобы увидеть ситуацию яснее, полезно разделить мысли на четыре группы: факты, страхи, предположения и чужие ожидания. Это не четыре коробки, из которых одна правильная, а остальные надо выбросить. У каждой своя функция. Факты описывают то, что известно. Страхи предупреждают о возможной угрозе. Предположения соединяют отдельные сведения в объяснение. Ожидания показывают, чего от вас хотят другие или что, как вам кажется, они хотят.

Проблема возникает, когда один голос выдаёт себя за другой.

«Мне предложили работу в другом городе» — факт, если предложение действительно получено. «Я там не справлюсь» — не факт, а прогноз. «Если я уеду, отношения закончатся» — предположение о связи между двумя событиями. «Хорошая дочь не уезжает далеко от родителей» — чужое правило, которое могло стать вашим внутренним убеждением.

Заметьте: от того, что мысль названа предположением, она не становится глупой или бесполезной. Возможно, в ней есть важная часть правды. Но теперь её можно проверить, а не подчиняться ей как приговору.

Факт — это то, что можно подтвердить наблюдением, документом, конкретным разговором или надёжным источником. Хорошая проверка звучит так: «Что именно я видел, слышал или могу проверить?» Факт должен быть достаточно

точным, чтобы с ним согласился человек, который не знает ваших выводов.

Например: «Руководитель предложил мне должность и попросил ответить до пятницы» — конкретно. «На работе меня ценят больше, чем дома» — уже интерпретация. Даже если она правдива, в этой фразе спрятано сравнение, которое стоит распаковать: кто именно ценит, в чём это выражается, что означает «дома»?

Страх — это сообщение о возможной опасности. Он часто говорит на языке будущего: «Я потеряю», «меня отвергнут», «всё провалится». Страх заслуживает внимания, но сам по себе не является доказательством того, что предсказанное произойдёт. Сигнализация может громко сработать из-за пожара, а может — из-за дыма от подгоревшего тоста. И в том и в другом случае полезно проверить кухню, а не объявлять дом сгоревшим.

Предположение — невидимая перемычка между фактами и выводом. «Партнёр не радуется моему предложению, значит, он хочет, чтобы я отказалась». Первая часть может быть наблюдением, вторая — догадкой о чужом намерении. Мы часто не замечаем саму перемычку: ум строит её мгновенно и предъявляет готовый мост как единственный путь.

Чужое ожидание — не обязательно чьё-то прямое требование. Иногда это действительно сказанные слова: «Я надеюсь, что ты останешься». Иногда — правило, которое мы усвоили в семье, среде или профессии: «Надо выбирать ста-

бильность», «нельзя разочаровывать», «нормальные люди к тридцати уже определяются». Такие правила могут выражать важные ценности. Но важно понять, чья это ценность и готовы ли вы сделать её своей.

Список Марины

Вернёмся к Марине. Она не стала заставлять себя немедленно выбрать. Вместо этого взяла лист и переписала вечерний список, распределив мысли по четырём группам.

Факты:

- Компания предложила ей руководящую должность в другом городе.
- Зарплата будет выше на двадцать процентов.
- Ответ нужно дать в течение десяти дней.
- Партнёр пока не дал окончательного ответа о возможном переезде.
- Её родители живут в её нынешнем городе.

Страхи:

- Я не справлюсь с новой нагрузкой.
- Я останусь одна.
- Родители будут чувствовать себя брошенными.
- Я пожалею о любом выборе.

Предположения:

- Если партнёр не готов переехать сразу, наши отношения закончатся.
- Если я откажусь, похожих возможностей больше не будет.

- Если я уеду, близость с родителями исчезнет.

- Руководитель предложил повышение, потому что не нашёл никого лучше.

Ожидания:

- Мама считает, что Марине лучше жить поблизости.

- Партнёр хочет, чтобы решение принимали вместе.

- В её профессиональной среде карьерный рост принято считать главным приоритетом.

- Сама Марина привыкла гордиться тем, что никогда никого не подводит.

После этого список не превратился в готовый ответ. Но в нём появились места, куда можно направить внимание. Что именно предполагает новая должность? Можно ли поговорить с будущим руководителем о поддержке? Что партнёр действительно сказал, а что Марина додумала? Как часто ей нужно видеться с родителями, чтобы сохранять близость? Есть ли у компании другие возможности или эта действительно уникальна?

Вот что делает разделение: вместо одной тёмной стены появляется несколько отдельных дверей. Некоторые открываются разговором, некоторые — поиском информации, а некоторые пока остаются неизвестными.

Почему тревога звучит как факт

Мозг не беспристрастный секретарь, который записывает происходящее под диктовку. Он старается быстро оценить, что может пойти не так, и подготовить нас к угрозе. Это по-

лезно, когда опасность реальна и времени мало. Но в сложных решениях такая готовность легко превращает возможность в вероятность, а вероятность — в почти свершившийся факт.

Психологи описывают склонность замечать и сильнее удерживать негативные события как негативное смещение внимания и памяти. Кроме того, яркая история часто кажется более вероятной, чем скучная статистика. Если Марина слышала о знакомой, которая переехала и через полгода рассталась с партнёром, этот пример может заслонить десятки других исходов, о которых никто не рассказывал. Яркость — не то же самое, что частота.

Исследования принятия решений также показывают, что люди склонны сильнее переживать возможные потери, чем радоваться сопоставимым приобретениям. Поэтому «я могу потерять привычную жизнь» нередко звучит громче, чем «я могу получить интересную работу и новые возможности». Это не означает, что нужно непременно выбирать риск. Это означает, что стоит заметить: громкость мысли не измеряет её достоверность и не определяет её важность автоматически.

В когнитивно-поведенческой терапии используется полезное различие между событием и мыслью о событии. «Мне не ответили на сообщение» — событие. «На меня сердятся» — интерпретация. «Наши отношения разрушены» — прогноз, который может возникнуть следом. Такая последова-

тельность не делает человека наивным и не отменяет интуицию. Она помогает увидеть, где заканчивается наблюдение и начинается история, которую ум к нему присоединил.

Упражнение: четыре колонки

Выделите на упражнение двадцать минут. Не пытайтесь за это время принять решение. Ваша задача — отделить известное от предполагаемого.

Шаг первый. Выпишите всё подряд. В течение пяти минут записывайте мысли о ситуации без редактирования. Не заботьтесь о красивых формулировках. Если в голове звучит «я всех подведу», запишите именно это. Смысл не в том, чтобы сделать список разумным, а в том, чтобы перестать держать его целиком внутри.

Шаг второй. Поставьте возле каждой строки метку. Обозначьте мысли буквами: Ф — факт, С — страх, П — предположение, О — ожидание. Если не можете решить, поставьте вопросительный знак. Он не означает, что вы провалили упражнение. Он означает, что вы заметили неопределённость, которую раньше принимали за знание.

Шаг третий. Превратите расплывчатое в проверяемое. «Меня никто не поддержит» можно уточнить так: «Я пока не обсуждал решение с двумя близкими людьми». Это уже не предсказание, а описание того, чего ещё не произошло. «Я не справлюсь» можно развернуть: «Я не знаю, какой будет нагрузка и кто поможет в первые месяцы». Теперь становится понятнее, что спросить.

Шаг четвёртый. Найдите источник каждой уверенности. Для факта спросите: «Откуда я это знаю?» Для страха: «Какое событие я считаю опасным?» Для предположения: «Какое скрытое условие соединяет мои наблюдения с выводом?» Для ожидания: «Кто именно этого хочет, и говорил ли он об этом прямо?»

Шаг пятый. Оцените надёжность, а не убедительность. Поставьте рядом с важными утверждениями оценку от нуля до десяти: насколько у вас есть подтверждения? Не насколько вы испуганы, а насколько хорошо мысль подкреплена данными. Страх «я могу не справиться» может быть эмоционально на девять из десяти, но иметь мало конкретных доказательств. Или, наоборот, опираться на важный опыт, который стоит учесть.

Не спорьте со страхом, задавайте ему вопросы

Допустим, вы записали: «Если я откажусь сейчас, больше никогда не получу такой возможности». Не нужно отвечать себе: «Это глупость, всё будет прекрасно». Так вы просто замените тревожное пророчество оптимистичным, но оба останутся пророчествами.

Спросите точнее:

- Что именно делает эту возможность редкой?
- Есть ли срок или условия, которые можно подтвердить?
- Какие похожие варианты существуют?
- Что изменится, если я попрошу дополнительное время или детали?

●Какой факт заставил бы меня пересмотреть это убеждение?

Последний вопрос особенно полезен. Если никакой ответ не способен изменить вашу уверенность, возможно, вы имеете дело не с проверяемым предположением, а с правилом или страхом, который требует другого внимания. Если же вы знаете, какие сведения важны, вы уже можете искать их целенаправленно.

Для Марины таким шагом стал разговор с будущим руководителем. Она спросила о целях на первые полгода, команде, переезде и возможности начать удалённо. Это не гарантировало успеха, но заменило туман несколькими конкретными данными. Потом она отдельно поговорила с партнёром. Вместо вопроса «Ты заставишь меня выбирать между тобой и работой?» сказала: «Я хочу понять, какие варианты мы оба видим и на что каждый готов». Ответ оказался сложнее, чем простое «да» или «нет», но зато принадлежал реальному человеку, а не тревожному сценарию в её голове.

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.