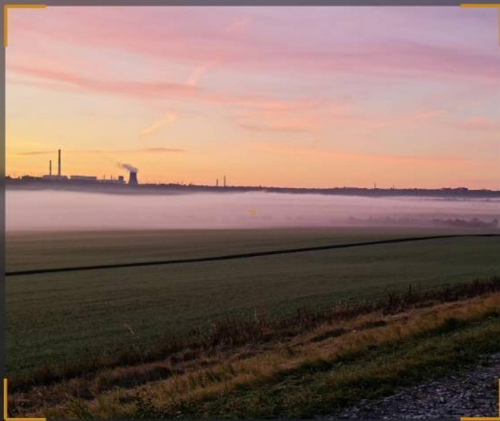


ИВАН ЗАЙЦЕВ

ЦЕНА УВЕРЕННОСТИ

Как решать, когда гарантии нет



1/125

f/2.8

85

ТРЕТЬЯ КНИГА СЕРИИ

18+

Иван Зайцев

Цена уверенности

<https://litres.ru/74621573>

SelfPub; 2026

Аннотация

Вы уверены, что знаете, как всё устроено: что человек вас не подведёт, что причина в сжатых сроках, что очередной сбой был просто шумом. Уверенность ощущается как точность, но это разные вещи, и изнутри их не отличить. Эта книга предлагает способ узнать цену собственной уверенности по исходам коротких будничных прогнозов, прежде чем платить за неё в больших делах. Вы научитесь отличать шум от смены обстоятельств, записывать число уверенности и сверять его с результатом, задавать вопросы так, чтобы они не звучали как недоверие, и принимать решения, когда гарантий нет. Книга честно отделяет проверенное исследованиями от гипотез автора, а каждая глава заканчивается практикой. Третья книга серии после «Коридора» и «Точки выхода».

Содержание

Пролог. Мир, записанный светом	6
Где стоит эта книга	8
Главная мысль	10
Марина: продолжение	12
Что вас ждёт дальше	15
Первое упражнение	16
Часть I. Ваша оптика	17
Глава 1. Чем вы смотрите	17
Три части, которые вы уже знаете	18
Что ещё входит в оптику	18
Одна оптика	20
Две геометрии рядом	21
Явная граница: чем эта глава не является	22
Практика главы: опись оптики	23
Переход к следующей главе	25
Глава 2. Светосила	26
Откуда это известно	26
Что теряется первым	28
Шкала в словах	29
Кто оценивает свет	31
Явная граница: чем эта глава не является	31
В команде и в компании: светосила	32
совещания	

Практика главы: пометка светосилы	33
Переход к следующей главе	34
Глава 3. Снимок и уверенность	35
Три результата	35
Откуда берётся чувство «я знаю»	36
Незаметная смена статуса	37
Марина: «он из тех, кто держит слово»	38
Явная граница: чем эта глава не является	39
Практика главы: откуда я это знаю	41
Переход к следующей части	42
Часть II. Что допущено к рассмотрению	43
Глава 4. Сторож: зачем он стоит и что он пропускает	43
Сторож с двумя должностями	43
Две комнаты	44
Три двери	46
Почему вывод кажется чистым	48
Явная граница: чем эта глава не является	49
Практика главы: три вопроса к одному выводу	51
Переход к следующей главе	52
Глава 5. Невидимая гипотеза: объяснение, которого нет в списке	54
Список, который составили до вас	54
Что случается с тем, чего нет в списке	56
Марина и список	57

Две строки	58
Явная граница: чем эта глава не является	60
Практика главы: список до и после	62
Конец ознакомительного фрагмента.	63

Иван Зайцев

Цена уверенности

Пролог. Мир, записанный светом

Слово «фотография» сложено из двух греческих: «свет» и «пишу». По-русски её когда-то так и называли: светопись. В этом слове живёт обещание, которому мы верим до сих пор. Снимок никто не сочинял. Его записал свет, а свет лгать не умеет.

Обложку «Точки выхода» я снимал сам. В только что открывшемся подземном переходе я фотографировал коридоры и вдруг увидел пандус, которого раньше там не было: он поднимался между двумя стенами полированного гранита, в которых отражался город, к открытому небу над выходом. Стояла прекрасная погода, кадр получился красивым и заворожил меня. Всё, что есть на этом снимке, там действительно было. И всё же снимок сделал я: выбрал, где встать, что оставить за краем кадра, в какую минуту нажать. Но свет записал всё, что было в кадре, а не только то, что я в нём увидел.

[А] Так устроено всякое восприятие. Мир приходит к нам светом, звуком, касанием, и сигнал честен. Но снимок собираем мы: точку съёмки, выдержку и диафрагму выбирает оп-

тика, с которой мы пришли. Эта книга о снимке, которому вы верите.

Где стоит эта книга

«Коридор» показал, как человек годами ходит одним маршрутом и принимает его за устройство мира. «Точка выхода» показала, как увидеть больше: куда не смотрят глаза, чего не слышат уши, что тело привыкло считать шумом, и как удержать увиденное. Если вы прошли этот путь хотя бы отчасти, ваше поле могло стать шире.

Теперь о том, чего в первых двух книгах не было. Вместе с новым зрением приходит новая уверенность: теперь-то я вижу как есть. Она приходит сама, без приглашения, и у неё нет собственного способа себя проверить. Прежний коридор хотя бы тесен, и теснота иногда заставляет оглянуться. Широкое поле не жмёт нигде.

Первые две книги учили видеть больше. Эта учит верить увиденному в меру.

Врезка. Если вы не читали первые две книги

Коридор — устойчиво воспроизводимая последовательность восприятия, выбора и действия. Сложившаяся картина мира определяет, что вы замечаете; замеченное подсказывает, что кажется возможным; выбор подтверждает картину.

Точка выхода — момент, когда человек замечает не только ситуацию, но и собственный привычный способ через неё проходить. За ней следуют переход и закрепление, и это три разных этапа.

Журнал несовпадений — одна строка в день о том, что не вписалось в привычную картину. Здесь он продолжается и получает новые графы.

Сторож и арка — два образа «Точки выхода». Арка — то, что годами стоит перед глазами и не замечается (в картине улицы для неё нет места), а сторож — то, что эту слепоту охраняет. Он охраняет потребность (безопасность, принадлежность, достоинство, контроль), поэтому слепота — цена, которую человек платит за единственный известный ему способ эту потребность сохранить. Прогнать его нельзя: он отходит, когда охранять становится нечего.

Шесть имитаций выхода и седьмая — в «Точке выхода» названы шесть формул, которые выглядят как выход, но им не являются: ветки реальности, вибрации, «у каждого своя реальность», зеркала, стопроцентная ответственность, Наблюдатель. Седьмой формулой в этой серии называется любая идея серии, которая сама становится способом не видеть. Подробнее о ней в главе 3.

Теги доказательности. [К] — консенсус; [М] — влиятельная, но не окончательно устоявшаяся модель; [Г] — гипотеза автора; [А] — аналогия.

Главная мысль

[М] В четвёртой главе «Точки выхода» я рассказывал об опытах Джастина Крюгера и Николаса Эпли. В одном из них люди получали письма, серьёзные и саркастические, и определяли тон. Угадывали они немногим лучше, чем если бы бросали монету: примерно в 56% случаев. А их уверенность в своей правоте в среднем составляла около 90%.

Тогда меня занимала первая цифра: слух достраивает то, чего в письме нет. Теперь прошу посмотреть на вторую. Уверенность была настоящей, осязаемой, честной. Но с точностью она не совпала: при уверенности около 90% верными оказались примерно 56% ответов.

[Г] Отсюда мысль, на которой стоит эта книга. Уверенность есть свойство снимка, а не мира. Она похожа на резкость. Резкий кадр радует глаз и кажется правдивым, но резкость говорит только о том, что объектив был наведён точно. Туда ли он был направлен, она не знает. Можно с безупречной чёткостью снять не то.

Изнутри уверенность и точность неразличимы. Развести их можно одним способом: записать, насколько вы уверены, дождаться ответа мира и сравнить. Этому и посвящена книга. Перенос лабораторных данных на жизнь здесь мой, и я буду отмечать его всякий раз, как и прежде.

Сразу скажу, чем эта мысль не является. Это не призыв

сомневаться во всём. Тот, кто верит всему увиденному, заперт в своей уверенности. Тот, кто не верит ничему, заперт так же надёжно, только в своей проверке. Речь о мере, и у меры есть ремесло.

Марина: продолжение

Читатели первых книг помнят Марину. Пять лет она строила с партнёром общее дело, и оно распалось на одном пункте, в котором каждый был уверен в своей версии. В её памяти было не «мы, кажется, договорились», а твёрдое «мы договорились». Через два года после разрыва она заметила свой коридор, а позже, договариваясь о новом, сделала то, чего не сделала тогда: спросила вслух, что другая сторона понимает под этими словами.

В этой книге её история продолжается, и рассказывать её я буду иначе. В первых двух книгах Марина была примером. Здесь я говорю о ней как о человеке, которого знаю: «она рассказывала мне», «по её словам». Это голос рассказчика, а не свидетельство: Марина по-прежнему вымышлена, её история собрана из того, что я много раз видел в работе с людьми, и ни одна сцена не является записью чьей-то жизни. Этот голос нужен мне потому, что о примере рассуждают, а человека слушают, и книге о доверии к увиденному нужен человек.

Два прежних правила остаются в силе. Первое: прежнее я не поправляю; всё, что вы прочтёте здесь, случилось после, а то, что я узнал о ней позже, я передаю с её слов. Второе: я рассказываю, что она говорила и делала. О том, что она при этом видела и слышала, я пишу только «по её словам» или помечаю как своё допущение тегом [Г]. В чужое восприятие,

в том числе в восприятие Артёма, я не захожу.

Марине около сорока. О том, что дело, о котором шла речь в «Коридоре», было архитектурным бюро, я узнал от неё позже. После раздела у неё остались имя, несколько заказчиков и семь человек, которые решили работать с ней. За два года после разрыва она подняла бюро одна.

Той весной, как рассказывала Марина, её бюро вело объект в старой части города. Строила компания, которую Марина до того знала только по названию. На площадке месяц не могли решить один вопрос: новая конструкция не сходилась со старой стеной, и три стороны переписывались о том, кто и за чей счёт это исправит. В день, когда приехал основатель компании, вопрос решился за минуту. Он посмотрел, задал два вопроса, сказал, как будет, и пошёл дальше. Через неделю стало ясно, что он был прав.

Его зовут Артём. Марина, по её словам, в тот день впервые с тех пор, как осталась с бюро одна, ушла с площадки раньше подрядчика. Вечером она сказала другу: «Наконец-то рядом человек, с которым не нужно всё держать самой».

И ещё одно, по её словам, она заметила так, как замечает архитектор, привыкший следить, куда люди смотрят в пространстве: говоря «решено», он уже смотрел на следующий участок.

[Г] Запомните её облегчение. Я ничего о нём не утверждаю. В шестой главе «Точки выхода» сказано, что избегание изнутри редко выглядит как решение: оно выглядит как

облегчение, как ясность. Но так же выглядит и настоящая удача. Облегчение не свидетельствует ни в чью пользу. Это резкость снимка, а не его предмет.

Что вас ждёт дальше

В книге четыре части.

Первая — «Ваша оптика». Она собирает в одно то, что вторая книга разбирала по каналам, и вводит два понятия: светосилу, то есть сколько несовпадающего с ожиданием вы способны пропустить в данном состоянии, и уверенность как величину, которую можно записывать.

Вторая — «Что допущено к рассмотрению». Она о стороже, которого вы уже знаете, с новой стороны: он решает не только, что вы увидите, но и какие объяснения вообще попадут в список. И о мечте, самой твёрдой из непроизнесённых договорённостей.

Третья — «Три вопроса». Шум это или смена мира? Насколько я уверен? Действую я ради результата или ради информации? Это ядро книги, и у каждого вопроса свой способ записи.

Четвёртая — «Новый рельеф». О том, как новое умение ведёт себя под давлением, причём под самым коварным давлением: когда всё хорошо.

Я не обещаю вам правильных решений и не обещаю результата. Я предлагаю способ, который даёт шанс узнать цену своей уверенности по исходам коротких будничных прогнозов, прежде чем платить за неё в больших делах.

Первое упражнение

Откройте «Журнал несовпадений». Если его у вас нет, подойдёт любая тетрадь.

Запишите одно утверждение о важном для вас человеке или деле. Такое, в котором вы не сомневаетесь. «Он меня не подведёт». «Этот проект мы сдадим в срок». «Она на меня обижена».

Рядом поставьте число от 50 до 100: насколько вы уверены. Пятьдесят означает «не знаю», сто означает «поручусь чем угодно».

Ниже одной строкой ответьте на вопрос: откуда я это знаю? Перечислите только то, что вы видели и слышали сами.

Больше ничего не нужно. Не проверяйте утверждение и не меняйте число. Через две недели вернитесь к записи и допишите, что произошло.

Снимок записан светом. Теперь посмотрим, кто держал камеру.

Часть I. Ваша оптика

Глава 1. Чем вы смотрите

Фотографы знают простую вещь. Если поставить на один штатив два разных объектива и навести их на одну и ту же площадь, снимки получатся разными. Один возьмёт площадь целиком, с фонтаном, голубями и башней вдали. Другой вырежет из неё одно лицо. Мир не изменился. Изменилось то, чем на него смотрели.

С собственным объективом так не получается: его нельзя снять и положить на стол. Он с нами с первого дня, и всё, что мы видим, мы видим через него. Поэтому вопрос «что вы видите?» кажется главным, но честно ответить на него нельзя, пока не ясно, чем вы смотрите. Эта глава задаёт второй вопрос.

[Г] Оптикой я называю всё, что человек приносит с собой в любую встречу с миром и что решает, каким получится снимок: куда идёт взгляд, что слышит слух, что тело считает важным, как работает мышление, чем нагружена личная история и чему научил опыт. Частей шесть, но приборов не шесть. Оптика одна на человека, и части работают в ней вместе.

Три части, которые вы уже знаете

Читатель «Точки выхода» прошёл эти три части по одной. [М] Люди устойчиво различаются тем, куда смотрят: один первым находит лица, другой надписи, третий выходы, и различие заметно уже в первой фиксации взгляда (Бенджамин де Хаас и коллеги, 2019). [К] Слух не записывает речь, а достраивает её, и достроенное звучит тем же голосом, что и сказанное (Ричард Уоррен, 1970). [М] Тело тоже предсказывается: одно и то же учащённое сердцебиение можно прочесть как страх, как собранность и как интерес. Источники и подробности лежат в третьей, четвёртой и пятой главах той книги. Здесь они нужны как три первые строки одного списка.

В «Коридоре» тот же отбор описан двумя фильтрами. Идентичность задаёт, какие события вообще ожидаются; состояние задаёт, насколько широко фильтр готов пропускать неожиданное. [Г] На языке этой главы идентичность живёт в истории и в мышлении, а состояние — в том режиме, в котором сейчас работают все шесть частей сразу. О состоянии пойдёт речь в следующей главе.

Что ещё входит в оптику

Первые две книги говорили о каналах: по ним приходит

сигнал. Но у оптики есть и то, что стоит до каналов и после них. Три части в «Точке выхода» названы, но не развёрнуты.

Мышление. [Г] Речь не о содержании мыслей, а об их привычной форме: какой вопрос человек задаёт первым, когда что-то пошло не так. Одному первым приходит «кто виноват». Другому «что не так со мной». Третьему «что здесь можно использовать». Это тоже оптика. Первый вопрос решает, какие факты станут искать, а какие даже не придут в голову.

История. [М] Современные модели восприятия исходят из того, что мозг не только принимает сигнал, но и предсказывает его, а прогноз строится из того, что с человеком уже было. [Г] Перенос на личную историю мой. То, чему человека научили первые отношения, первая работа, первое серьёзное поражение, остаётся в оптике как ожидание. Человек не вспоминает об этом, когда смотрит. Он просто ждёт от людей и обстоятельств того, чего ждёт, и ожидание задаёт, что пройдёт как обычное, а что покажется отклонением.

Опыт. Опыт в этом списке — не то, что с вами было: это история. Это то, чему вы за это время научились: на что тренировали взгляд, слух и руку. [М] В исследовании Трафтона Дрю, Мелиссы Во и Джереми Вулфа (2013) опытные рентгенологи искали узелки на снимках лёгких, а в последний снимок исследователи поместили изображение гориллы, намного крупнее любого узелка. Подавляющее большинство специалистов её не заметили, хотя часть из них, судя по дви-

жению глаз, смотрела прямо на неё. Это единичное исследование, и подробно оно разобрано в первой главе «Точки выхода». [Г] Опыт делает оптику точнее там, где вы ищете, и не защищает от слепоты там, где не ищете. У врача, юриста, предпринимателя, архитектора он обычно самая заметная часть оптики и потому легче всего принимается за зрение вообще.

Одна оптика

Шесть частей легко записать списком, и список обманет. Части не стоят рядом, они держат друг друга. Куда упадёт следующая фиксация, зависит от состояния и ожиданий. То, что попало в поле зрения, меняет состояние и подкрепляет или расшатывает ожидание. [М] Третья глава «Точки выхода» описала это языком сетей процессов, который развивают Стефан Хофманн и Стивен Хейс: у каждого человека они складываются по-своему.

[М] Там же я приводил аргумент Питера Моленара: закономерность, верная для группы в среднем, не обязана быть верной ни для одного человека в этой группе. В 2018 году Аарон Фишер, Джон Медалья и Бертус Джеронимус проверили его на нескольких наборах данных, где людей измеряли много раз. Средние по группе и у отдельного человека в целом согласовывались, но колебания внутри одного человека заметно превосходили различия между людьми, а связи

между показателями нередко расходились.

[Г] Для этой книги отсюда следует практический вывод. Ваша оптика не читается по среднему портрету человека вашего типа. Её можно только описать на вас, внимательно и по многим наблюдениям. Поэтому в главе нет таблицы типов. В ней есть опись, которую вы составите о себе.

[Г] Из шести частей взгляд стоит особняком: он устойчив у конкретного человека, измеряется без самоотчёта и работает раньше мысли. В моей гипотезе он узел, через который остальные части сообщаются с миром. Это гипотеза, и я называю её так: у неё есть опора в двух исследовательских программах, которые пока не соединены (третья глава «Точки выхода»).

Две геометрии рядом

Скажу сразу: это не случай из практики. Это картинка, которую я собрал, чтобы показать механику.

Двое сидят за одним столом на совещании о сроках. Входя в комнату, один первым находит часы и следующий пункт повестки. Другой находит бумаги, на которых держится решение: договор, смету, подпись. Оба видят точно. Первый ни разу не ошибся в том, что идёт дальше. Второй ни разу не ошибся в том, на чём всё стоит. А лицо человека, с которым они говорят, не попало в кадр ни у одного.

[А] Это образ, а не наблюдение: по тому, куда человек

смотрит, нельзя прочесть, что он думает и чего хочет. Но образ показывает главное. [Г] Ни одна из двух оптик не плоха. Каждая точна, и каждая слепа, причём точность и слепота сделаны в ней из одного и того же: из привычки смотреть на определённое.

Явная граница: чем эта глава не является

Эта глава не утверждает, что человек состоит из шести частей. Разбиение рабочее и нужно, чтобы опись уместилась на одной странице. Граница между историей и опытом, между мышлением и взглядом проходит не там, где её проводит природа, а там, где удобно задавать вопросы.

Она не утверждает, что оптика неизменна. Опись есть снимок на сегодня. Через год строки могут оказаться другими, и это одна из причин вести журнал.

Она не позволяет читать чужую оптику со стороны. Взгляд не выдаёт мыслей; об этом сказано в третьей главе «Точки выхода». Опись составляется о себе и для себя. Используемая против другого человека, она сама становится ещё одной формулой.

И она не заменяет работы со специалистом. Если в вашей истории есть тяжёлое, строку об истории пишите только о событиях умеренной нагрузки, а остальным занимайтесь не в одиночку.

Практика главы: опись оптики

Возьмите одну страницу и разделите её на шесть строк. В каждой одна фраза, не длиннее двадцати слов.

Часть

Вопрос к себе

Взгляд

Куда мои глаза идут первыми в новом помещении и в напряжённом разговоре?

Слух

Что я слышу в чужих словах раньше всего: смысл, упрёк, просьбу, угрозу?

Тело

Какие ощущения я привык называть шумом, а какие получают ярлык мгновенно?

Мышление

Какой вопрос я задаю первым, когда что-то идёт не так?

История

Чему меня научили два-три события, о которых я могу

думать спокойно?

Опыт

В чём я профессионально силён и что поэтому замечаю первым? Что, судя по этому, могу не замечать?

Пишите факты, а не диагнозы. «Первым находит выход» — факт. «Я тревожный человек» — ярлык. Рядом с каждой строкой поставьте одну из трёх пометок: «видел сам», «мне говорили», «предполагаю». Здесь это упрощённая опись из трёх пометок; полная, из четырёх («видел или слышал сам», «мне сказали», «вывел», «привык думать»), дана в главе 3. Три первые строки у вас, скорее всего, уже есть в колонках «увидел», «услышал» и «почувствовал» вашего «Журнала несовпадений»: перепишите их оттуда. Если журнала нет, понаблюдайте за собой два-три дня, прежде чем писать.

Не исправляйте оптику и не оценивайте её. Только опишите. Если при строке об истории поднимаются сильные чувства, остановитесь и вернитесь к ней позже или не возвращайтесь вовсе. Опись нужна, чтобы расширять поле, а не проходить через напряжение.

Сохраните страницу. Она понадобится в следующей главе.

Переход к следующей главе

Опись покажет, чем вы смотрите. Она не покажет, сколько неожиданного эта оптика пропускает именно сегодня. Объектив один, но снимок зависит и от того, сколько света он впускает в данную минуту. Следующая глава о том, что решает это: о светосиле.

Глава 2. Светосила

Представьте, что вечером вы снимаете ту же площадь, что и днём, тем же объективом, с того же места. Днём кадр получается ясным: фонтан, голуби, лица, башня вдали. Вечером, при слабом свете, объектив с малой светосилой впускает мало света, и на снимке остаются лишь самые яркие огни. Лицо в тени, скамейка, человек у края кадра в нём не появляются. Они были там, но не дошли до плёнки.

[А] Объектив не изменился, сцена не изменилась. Изменилось то, сколько света он способен впустить в эту минуту. Глава 1 спрашивала, чем вы смотрите. Эта глава спрашивает о другом: сколько ваша оптика впускает сейчас.

[Г] Светосилой я называю то, сколько из несовпадающего с ожиданием ваша оптика способна пропустить в данном состоянии. Оптика меняется медленно, годами. Светосила меняется в течение дня, а иногда и в течение одного разговора. Первое похоже на устройство объектива, второе на условия съёмки.

Откуда это известно

Это не новая идея, а имя для известной. В «Коридоре» было два фильтра: идентичность и состояние. Идентичность задаёт направление, то есть какого рода события вообще ожи-

даются. Состояние задаёт, насколько широко фильтр готов пропускать несовпадающее с ожиданием. Здесь это называется светосилой.

[М] Механизм описывают модели предиктивной обработки (Энди Кларк, 2013). В них внимание есть взвешивание ошибок предсказания по их «точности»: система решает не только что предсказывать, но и насколько сильно доверять расхождению между прогнозом и сигналом в данный момент. [Г] Состояние, по моему прочтению, и задаёт эти веса. Тревожное, угрожающее состояние повышает вес сигналов, связанных с предполагаемой угрозой, и снижает вес всего остального. Это интерпретирующий шаг книги «Коридор», а не прямое следствие теории, и я сохраняю его под тегом гипотезы.

«Точка выхода» подтвердила то же с другой стороны. В состоянии паники обычно виден один выход, после восстановления несколько. Импульс работает как быстрое прикрытие диафрагмы: в кадре остаётся то, что подтверждает импульс, и почти ничего другого. Зазор между импульсом и действием нужен затем, чтобы диафрагма успела открыться (глава 11 той книги).

В «Коридоре» есть и иллюстрация: руководитель отдела за три дня до срока видит два плохих варианта, сверхурочные или признание срыва. На следующий день, после сна и часового разговора с командой, он называет ещё несколько. Это собирательный пример, а не исследование. Он показы-

вает механизм, но не измеряет его.

Что теряется первым

[Г] Сужение не вычёркивает сигналы поровну. Громкое проходит: угроза, срок, чужой тон. Тихое отсеивается. А настоящие несовпадения, как сказано в «Точке выхода» (глава 9), редко бывают громкими. Это неловкая мелочь: «а ведь это не сходится». Она не кричит и поэтому первой не помещается в узкий кадр.

Отсюда следует то, что нам важно для всей книги. [Г] Узкая светосила не делает картину ложной. Она делает её связной: противоречащих сигналов в ней почти нет, значит, ничто не мешает чувствовать уверенность. Картина, из которой убрали несовпадения, ощущается как картина, которая сходится. Отдельная мысль: узкий кадр самому снимающему кажется нормальным, потому что того, чего в нём нет, он не видит.

Растёт ли при этом сама уверенность, я не знаю: работы, которая это прямо измерила бы, я не нашёл. Есть близкий результат, который говорит о другом, но важном для нас. [М] В 2015 году Габриэль Рейес и коллеги разделили участников по силе биологической реакции на стандартизированный социальный стресс (по кортизолу в слюне после теста Trier) и затем предложили им задачу на зрительное различение, в которой нужно было оценивать уверенность в каждом ответе.

У тех, чья реакция на стресс была сильнее, уверенность хуже отличала верные ответы от неверных. Смысл результата такой: под стрессом люди хуже знают, что они знают. В главе 8 такая способность получит имя «различающей силы».

[Г] Перенос на жизнь мой. Опыт был лабораторным, с простой перцептивной задачей, и о решениях с последствиями он ничего не говорит прямо. Но он согласуется с механизмом, описанным выше: чем хуже кадр, тем хуже уверенность служит указателем. Это тот же вопрос, который книга поставит в главе 3 и будет разбирать до конца.

Шкала в словах

Измерить светосилу нечем. Но назвать её можно, и для начала достаточно трёх слов.

Широко

Средне

Узко

Варианты

Вижу несколько объяснений происходящего, среди них неудобные

Вижу два-три, чаще те, что мне привычны

Вижу один, или два, и оба плохие

Слух

Слышу вторую интонацию в чужих словах

Слышу смысл, но не всё, что за ним

Слышу в словах только возражение или упрёк

Тело

Дыхание свободное, ощущения фоном

Знакомое напряжение, я его замечаю

Сжатие, короткое дыхание, «надо сейчас»

Время

Есть запас, могу подождать

Есть срок, он держит

Всё горит

[Г] Это язык описания, а не шкала измерения. Признаки взяты из того, как «Коридор» и «Точка выхода» описывают сужение поля, и сведены в таблицу мной. Они не размечены на группах людей и не проверены.

Два замечания, чтобы шкала не стала новой формулой. Первое: «широко» не значит «хорошо». Фильтр существует не зря, и человек, у которого впускается всё, не может ни выбрать, ни начать действовать. Такой свет тоже бывает, например в усталой рассеянности, когда ничто не удерживается. Хорошо то, что подходит к задаче: для проверки сметы нужен узкий и точный свет, для разговора с близким широ-

кий. Второе: светосила описывает состояние, а не человека. Фраза «я узкий человек» неверна по построению: сегодня вечером узко, утром средне.

Кто оценивает свет

Здесь есть трудность, которую надо назвать прямо. Светосилу оценивает та же оптика, у которой её надо оценить. Когда кадр узкий, самому снимающему он кажется обычным, ведь недостающего он не видит. Если верить результату Рейеса и коллег, под стрессом хуже становится и способность оценивать собственное знание. [Г] Поэтому узкость труднее всего заметить в тот момент, когда она сильнее всего.

Практический вывод простой. Оценивайте свет не в момент, а потом, спокойно, и опирайтесь не только на ощущение, но и на обстоятельства. Спешка, недосып, тяжёлый предыдущий разговор, дедлайн: это обстоятельства, которые видны и со стороны. Рядом со словом «узко» они дают второй, независимый от ощущения сигнал.

Явная граница: чем эта глава не является

Эта глава не утверждает, что состояние определяет всё. Оптика (глава 1) и светосила работают вместе: при той же светосиле один человек пропустит одно, другой другое.

Она не утверждает, что светосилу нужно расширять любой ценой. Расширение само по себе не цель, цель в том, чтобы свет подходил задаче и чтобы вы знали, какой он был.

Она не утверждает, что светосилу можно измерить. Три слова и четыре строки таблицы помогают вспомнить и сравнить, но не заменяют прибора, которого у нас нет.

Она не предлагает способа расширять светосилу усилием. «Точка выхода» уже показала, что приказом фильтр не переучить; что можно сделать с узким кадром, она описала в главе 11 (тело, слово, мир).

И она не заменяет помощи специалиста. Если узко почти всегда, и это сопровождается страхом, истощением или чувством, что выхода нет, журналом это не исправить: нужен специалист (приложение «Когда нужен специалист»).

В команде и в компании: светосила совещания

[Г] Тот же инструмент действует и на группе. Совещание тоже имеет светосилу: когда срок горит и все ждут результата, плохая новость хуже доходит до решающего человека, потому что внимание группы занято тем, что связано с угрозой. Это моё предположение, не исследованный факт. Проверьте его на своей команде.

Микропрактика на ближайшую встречу. В начале каждый записывает на листке одно слово: «широко», «средне» или

«узко», про себя, без обсуждения. В конце листки собираются и показываются. Не для оценок и выводов, а чтобы увидеть, один ли свет был в комнате. Новых ролей и правил это не требует.

Практика главы: пометка светосилы

В «Журнал несовпадений» с прошлых глав добавляется ещё одна пометка. Рядом с каждой записью (пометка «Состояние» из «Точки выхода» остаётся, это другое) вечером, не в момент записи, поставьте одно слово: «широко», «средне» или «узко» и в скобках обстоятельство, которое можно назвать со стороны: «срок», «недосып», «после разговора с банком». Если не помните, поставьте «не помню». Это тоже данные.

Через две недели посмотрите на пометки. Три вопроса. Когда у меня узко: в какое время суток, с какими людьми, на какие темы? Какая из шести частей оптики из вашей описи (глава 1) сужается первой: взгляд, слух, тело? Бывает ли у меня светло там, где я этого не замечал?

Не пытайтесь ничего менять. Слово «узко» не диагноз и не запрет принимать решения. Это сведение о том, какой свет был у снимка. Что делать с решением, принятым при узком свете, книга скажет позже, в главах 8 и 9.

Переход к следующей главе

Теперь у вас есть две оси: чем вы смотрите и сколько впускаете. Но снимок, получившийся при любом свете, имеет одно общее свойство: он кажется вам верным. Следующая глава о том, откуда берётся это чувство и почему оно не может служить доказательством. Она ставит проблему, которой посвящена вся книга.

Глава 3. Снимок и уверенность

Возьмите две мысли: «я видел, как он вышел из кабинета» и «он из тех, кто всегда уходит от разговора». Произнесите их про себя. Они звучат одинаково твёрдо. У них одинаковая тяжесть и одинаковое «так оно и есть».

Но первая мысль опирается на то, что вы видели. Вторая на вывод из нескольких таких случаев, а может быть, из одного. Изнутри разницы между ними нет: чувство уверенности не приходит с этикеткой, откуда оно взялось.

[Г] Это и есть проблема, на которой стоит книга. Уверенность не равна точности, и изнутри их не различить. Пролог показал это на одном результате. Эта глава показывает, что тот же разрыв проходит через три части оптики: слух, тело и мышление.

Три результата

Подробности каждого вы найдёте в «Точке выхода». Здесь они нужны как три строки одного ряда, и я держу каждую коротко.

[М] Слух. Люди оценивали тон чужих писем, и в опыте Джастина Крюгера, Николаса Эпли и коллег (2005) уверенность получателей оказалась заметно выше точности (глава 4 «Точки выхода»; цифры в прологе).

[М] Тело. Сара Гарфинкел, Анил Сет, Хьюго Критчли и коллеги в 2015 году развели три вещи, которые обычно считают одной: насколько точно человек улавливает собственное сердцебиение, как он сам оценивает свою чувствительность к телу и насколько его уверенность в конкретном ответе совпадает с тем, верен ли ответ. Все три оказались отдельными величинами (глава 5). Можно быть уверенным в своих ощущениях и ошибаться, можно сомневаться и быть точным.

[М] Мышление. Мерим Билалич, Питер Маклауд и Фернан Гобе в 2008 году давали опытным шахматистам позиции, в которых было знакомое решение и более короткое, менее привычное. Найдя первое, игроки говорили, что ищут лучшее, но взгляд продолжал возвращаться к клеткам, связанным с уже найденным (глава 16). Они искренне считали, что ищут, и не заметили, что смотрят на то, что уже нашли.

[Г] Во всех трёх случаях одно и то же. Человек не лгал и не небрежничал. Он испытывал настоящее чувство: «я понял тон», «я чувствую своё сердце», «я ищу дальше». Это чувство не содержало в себе сведений о том, верно ли то, о чём оно говорит. Это лабораторные результаты, и перенос на жизнь, как всегда, мой.

Откуда берётся чувство «я знаю»

Если уверенность не считается с результата, откуда она

берётся?

[М] Стивен Флеминг, исследователь метапознания, в обзоре 2024 года подводит под такие наблюдения общую мысль. Суждение об уверенности строится как вывод: человек собирает его из своих представлений о мире и о самом себе, а не снимает показание с того, как справился. Поэтому оно способно расходиться с тем, как человек справился на деле.

[Г] Для нашего разговора отсюда следуют две вещи. Первая: у чувства уверенности есть собственная кухня, и она не совпадает с кухней знания. Вторая: если уверенность строится из представлений, то она тем твёрже, чем лучше представления согласуются между собой, а не чем лучше они согласуются с миром. Картина без противоречий ощущается точной. В главе 2 вы видели, как узкая светосила убирает из картины сигналы, которые ей противоречат. Связная картина получается дёшево.

Незаметная смена статуса

В «Коридоре» это названо тихой сменой статуса утверждения. Фраза «я чувствую, что он меня отвергает» честно описывает переживание. Стоит ей незаметно превратиться в «он меня отвергает», и переживание стало утверждением о другом человеке, которое требует других оснований. С теориями то же: полезная модель становится «так устроена ре-

альность», гипотеза становится фактом. Ни один из этих переходов не отмечен словом, поэтому он и опасен.

С уверенностью происходит то же. «Пока он дважды сделал, что обещал» превращается в «он из тех, кто делает, что обещает». Наблюдение стало чертой. Число случаев осталось прежним, а твёрдость выросла.

В «Коридоре» есть и противоядие: операция «проверить». Три вопроса: что я действительно знаю, а что предполагаю; что сообщил другой человек, а что я ему приписал; что произошло на самом деле, а не в пересказе. Проверка, как там сказано, не уничтожает глубину, а не даёт ей незаметно превратиться в самоуверенность. Остальная книга учит делать её короткой, будничной и письменной.

Марина: «он из тех, кто держит слово»

Через три недели после той площадки, как рассказывала мне Марина, один из её людей спросил, можно ли начинать эскизы для следующего объекта Артёма, не дожидаясь договора. Она ответила сразу: «Можно. Он из тех, кто держит слово».

Заказчикам она, по её словам, в такой просьбе отказала бы без раздумий. Письменный договор до начала работ она требовала у всех: это входило в её ремесло.

Фраза, по её словам, вышла сама, и она потом удивилась этому. Когда я спросил, откуда она это знает, она задума-

лась и перечислила. Он обещал прислать график к четвергу и прислал. Сказал, что позвонит в субботу, и позвонил. Больше ничего. Два случая и один день на площадке, когда он за минуту решил то, о чём совещались месяц.

[Г] Заметьте, чего я не говорю. Я не говорю, что она ошиблась: возможно, он действительно держит слово, и договор окажется формальностью. Я говорю о другом: твёрдость фразы больше того, на чём она стоит. Два обещания и один удачный день стали чертой. В «Коридоре» тот же ход сделал спорный пункт с прежним партнёром: скромное «мы, кажется, договорились» тихо стало твёрдым «мы договорились». Разница в том, что теперь Марина, по её словам, знает про этот ход. Но знание о нём не защищает от него. Оно лишь позволяет задать вопрос, когда фраза уже сказана.

В тот день она, по её словам, вопроса себе не задала. Эскизы начали.

Явная граница: чем эта глава не является

Эта глава не призывает не доверять уверенности. Уверенность может быть надёжным указателем там, где у человека есть ряд записанных прогнозов и ответов мира; пример синоптиков разобран в главе 8. Как создать такой ряд в остальной жизни, расскажет та же глава.

Она не доказывает, что в обычной жизни вы ошибаетесь

так же, как участники опытов. Опыты лабораторные и касаются тона писем, пульса и шахматных позиций. Перенос на ваши решения мой, и проверить его можно только на вас.

Она не годится для чтения чужой уверенности. По тому, насколько твёрдо говорит человек, нельзя понять, насколько он прав. Инструмент для себя.

Если сомнение перестаёт быть вопросом и становится мучением, обратитесь к приложению «Когда нужен специалист».

Отдельно скажу об одной ловушке, потому что она ведёт из этой главы в седьмую формулу. («Точка выхода» называет так любую идею серии, которая сама становится способом не видеть.) После этой главы легко сделать вывод: «моя уверенность ничего не стоит, значит, я ни в чём не могу быть уверен», или мягче: «это просто моя уверенность, а не знание». Фраза звучит скромно и закрывает вопрос так же надёжно, как прежняя твёрдость: она тоже избавляет от проверки.

[Г] Уверенность не недействительна, она не проверена. Между этими словами проходит вся разница. Недействительное отбрасывают. Непроверенное записывают, сверяют с исходом и узнают, чего оно стоит. Поэтому честная реакция на эту главу звучит не «я ничего не знаю», а «я пока не знаю цену тому, в чём уверен».

Практика главы: откуда я это знаю

В прологе вы записали одно утверждение с числом. Теперь возьмите три, в которых вы уверены больше всего. О людях, деле, себе: всё равно. Для каждого ответьте на вопрос «откуда я это знаю?» одним из четырёх способов.

•

Видел или слышал сам.

Могу назвать случай, дату, слова.

•

Мне сказали.

Источник: человек. Назовите кто.

•

Вывел.

Из двух-трёх случаев сделал вывод о человеке или положении дел.

•

Привык так думать.

Не могу назвать ни случая, ни человека.

Рядом с каждым напишите, сколько случаев стоит за утверждением, если вы можете их сосчитать. Не пытайтесь ничего проверять и не меняйте число из пролога. Только посмотрите на пометки.

У большинства людей в первых строках оказывается «вывел» или «привык». Это не плохо: так устроено мышление,

и без вывода жить нельзя. Важно увидеть, какая из четырёх колонок у вас самая тяжёлая. Если вы ставили в журнале пометку светосилы (глава 2), посмотрите заодно, при каком свете записаны эти три утверждения.

Переход к следующей части

Итак, у вас есть оптика (глава 1), у неё есть светосила (глава 2), и у снимка есть чувство верности, которое само не отличает точное от неточного (эта глава). Остаётся следующий вопрос: что вообще попадает на рассмотрение. До проверки доходят не все объяснения, не все свидетельства и не все источники. Часть II книги о том, кто стоит у этой двери и как он решает, что впустить.

Часть II. Что допущено к рассмотрению

Глава 4. Сторож: зачем он стоит и что он пропускает

Бывает так. Решение не сработало, и вы перечитываете свои рассуждения шаг за шагом. Цифры сходятся, вывод следует из посылок, логика цела. Ошибки нет. Это самое неудобное ощущение после неудачи: виноватого не найти, а результат неверен.

[Г] Эта глава предлагает искать ошибку в другом месте. Рассуждение вы уже проверили. Но то, что попало в рассуждение, было отобрано до него. Ошибка чаще живёт у двери, через которую входили посылки, чем в комнате, где из них делали вывод. Это моя гипотеза. Ниже сказано, на чём она стоит и где опора заканчивается.

Сторож с двумя должностями

Этого сторожа вы знаете. В «Точке выхода» он стоял у арки и каждый раз вставал так, чтобы арки не было видно. Делал он это не из злого умысла: он охранял потреб-

ность, будь то безопасность, принадлежность, достоинство или контроль, а слепота была ценой, которую человек платил за единственный известный ему способ эту потребность сохранить. Вы видели и то, что прогнать его нельзя: он отходит от арки, когда охранять становится нечего (глава 8 той книги). А в шестой главе речь шла о самой заметной его работе, об избегании информации: люди отказываются от знания, которое доступно, бесплатно и полезно, если оно может причинить боль.

У сторожа есть вторая должность, менее заметная и для этой книги более важная. Он стоит и у двери комнаты, где вы взвешиваете доводы. Там он ничего не запрещает вслух. Он решает, какие свидетельства будут принесены, каким источникам поверят и что останется лежать в папке «потом». Первая должность решает, что вы увидите. Вторая решает, что из увиденного получит право считаться доводом.

В прологе я обещал разговор о том, что сторож решает и какие объяснения вообще попадут в список. К объяснениям мы придём в следующей главе. Эта глава о доводах.

Две комнаты

[М] Джозеф Соммер, Жюльен Музолино и Пернилле Хеммер в статье 2024 года в журнале «Psychological Review» предложили различать в убеждении два этажа. На нижнем происходит собственно обновление: новые сведения сдвига-

ют уверенность. Авторы допускают, что в этом узком смысле оно может быть процессом вполне разумным и закрытым для желаний и выгод. На верхнем решается всё, что стоит между миром и убедительным для вас свидетельством: что искать, чему поверить, как свести найденное воедино. Эта работа трудна и ведётся приближённо, и, в отличие от нижнего этажа, она открыта для желаний и целей, а значит, может ими искажаться.

На постере к статье авторы показывают это на простом примере. Нельзя решить поверить, что Земля плоская: убеждение не слушается приказа. Но можно решить, где искать доводы в пользу плоской Земли и какие доводы против неё попытаться опровергнуть. Верить по желанию нельзя, а искать и принимать по желанию можно.

[А] Нижний этаж похож на проявку плёнки: химия честна и не зависит от того, что вы хотели увидеть. Верхний этаж — всё, что было до проявки: куда навели камеру, какие кадры сняли, какие положили в бачок, а какие оставили в кармане. Проявить можно безупречно и получить точный снимок того, что вы выбрали снять.

Это теоретическая схема, а не результат опыта: авторы свели обзор исследований в рамку, и проверять её на опыте ещё предстоит. Перенос на решения в вашей жизни мой.

[Г] Практический вывод из схемы такой. Если проверка вашего рассуждения ничего не нашла, это ещё не значит, что рассуждение хорошо. Значит, проверять надо раньше:

что было принесено в комнату и кто это выбирал. Проверять проявку, когда сомнение касается кадров, бесполезно.

Три двери

Верхний этаж устроен сложнее, чем помещается в одну главу. Я беру три двери, которые легче всего заметить в собственной жизни: где вы искали, кому вы поверили, что вы отложили, не открыв. Названия дверей мои, и статье они соответствуют лишь приблизительно (подробнее в заметках к главе). Объяснения, то есть формулировка гипотез, остаются для главы 5.

Первая дверь: где вы искали. Прежде чем что-то взвесить, нужно что-то найти, а найти можно только там, где ищешь. Исчерпывающий поиск невозможен, мир не уместается в один вечер, и потому каждый выбирает места: кого спросить, какой документ открыть, какие слова ввести в строку поиска. Выбор кажется техническим и поэтому не вызывает вопросов. Но спросить «стоит ли сомневаться в проекте?» того, кто за него отвечает, и спросить того, кто его недолюбливает, значит провести два разных поиска. Вывод окажется предрешён тем, кого вы спросили, раньше, чем тем, что вам ответили.

[М] Метаанализ Харта и коллег (2009), собравший десятки исследований выбора информации, показал умеренное предпочтение сведений, согласных с позицией челове-

ка. Оно сильнее, когда человек защищает принятое обязательство или значимую для него ценность, и слабее, когда он твёрдо уверен в своей позиции. Когда неудобные сведения прямо нужны для достижения цели, предпочтение могло меняться на обратное.

Вторая дверь: кому вы поверили. Найденное ещё нужно принять: счесть свидетельством, а не шумом. Это решается не только содержанием, но и источником: этому человеку верят, тому нет. Выглядит разумно, но порядок бывает обратным: источник получает доверие или недоверие по тому, что он принёс.

[М] Майкл Талер в экспериментальной работе (препринт 2022 года, журнальная версия 2024 года) показывал участникам сообщение от неназванного источника о том, что истинное значение некой величины больше или меньше их оценки, и просил оценить, правдив ли источник. По направлению сообщения о надёжности источника судить нельзя, и рассудительный человек не должен был бы делать выводов. Но в политически нагруженных темах (среди них миграция, преступность, климат) сообщения, согласные с позицией партии участника, казались правдивее: в версии статьи, которую я читал, примерно на 9 процентных пунктов. Оценка источника зависела от того, согласуется ли услышанное с позицией слушающего.

[Г] Перенос на жизнь мой. «Он человек надёжный», сказанное о том, кто принёс хорошую весть, и «у него свои ин-

тересы», сказанное о том, кто принёс плохую, могут быть не выводами об этих людях, а услугой, которую сторож оказывает вашему выводу.

Третья дверь: что вы отложили, не открыв. Самая тихая. Письмо, которое вы пока не читали. Отчёт, к которому «вернусь на неделе». Вопрос, который вы так и не задали. Человек, которому вы не позвонили. Отложенное не отвергнуто, оно просто не вошло, и потому не вызывает возражений: возражать было нечему. В шестой главе «Точки выхода» тот же ход назван избеганием информации: инвесторы реже заглядывают в портфель, когда рынок падает, а люди из групп риска не приходят за результатами анализов. Здесь он в бытовой, мелкой форме. Вывод, сделанный без отложенного, честно опирается на всё, что вы открыли. Вопрос в том, кто выбирал, что открыть.

Почему вывод кажется чистым

[Г] Здесь глава сходится с двумя предыдущими. Светосила (глава 2) решает, сколько несовпадающего пройдёт в кадр. Сторож решает, что из пропущенного будет признано доводом. Результат у обоих один: допущенное согласуется между собой. А согласованное, как показала глава 3, ощущается точным, потому что чувство уверенности строится из того, насколько представления сходятся друг с другом, а не из того, насколько они сходятся с миром.

Поэтому проверка вывода так часто ничего не находит. Рассуждение, построенное из согласных друг с другом доводов, проверку выдерживает: оно из них и построено. Нужна проверка другого рода: не «верно ли я рассудил», а «из чего я рассуждал и кто это выбирал». В главе 3 вы спрашивали, откуда взялось утверждение: видел сам, мне сказали, вывел, привык. Теперь спрашивается, каким путём оно получило допуск. Это три вопроса практики.

Явная граница: чем эта глава не является

Эта глава не утверждает, что люди мыслят плохо. Схема Соммера и коллег называет нижний этаж возможно разумным, и это предположение, а не доказанный факт; сама схема теоретическая, и опытная проверка разделения двух этажей ещё впереди.

Она не утверждает, что искать надо везде или что неудобному надо верить. Исчерпывающий поиск невозможен, неполнота не порок, а строгость к неприятному не всегда предвзятость: если ваше убеждение держится на хорошо проверенном, осторожность оправдана. [Г] Различить можно по одному признаку: применили бы вы ту же строгость к приятному? Бывает и обратное: сторож не прячет неудобное, а сам приносит его, чтобы разгромить. Это тоже отбор.

Она не выдаёт справки о чистоте и не годится для чужих

выводов. Три вопроса показывают, каким путём вывод получил допуск, а не верен ли он: вывод может пройти все три и оказаться ошибочным, а может не пройти и оказаться верным. «Ты искал не там» не фраза для разговора с другим человеком. Инструмент для себя.

Ловушка седьмой формулы (глава 3) выглядит здесь так: «мой сторож всё отбирает, значит, ни одному моему выводу верить нельзя». Честная реакция другая: «я пока не знаю, что осталось за дверью», и открыть одну из дверей.

Если три вопроса превращаются в проверку каждого решения по многу раз, обратитесь к приложению «Когда нужен специалист».

В команде и в компании: три вопроса к общему выводу

Совещание приходит к выводу: «поставщик справится», «рынок это не примет», «в отчёте ошибок нет». Вывод общий, и потому кажется проверенным: если согласны трое, проверено трижды.

[Г] Я предполагаю, что это не всегда так. У каждого участника сторож свой, а на совещании их выборы складываются: спросили тех, кого всегда спрашивают, поверили тем, кому верят давно, отложили то, что неприятно открывать при всех. Тогда согласие троих есть один поиск, повторённый трижды. Это моё допущение, а не результат исследования: проверьте на своей команде, так ли у вас.

Микропрактика для встречи. Перед тем как закрыть

вопрос, каждый молча записывает три строки: где я искал; кому из источников поверил (одно имя или один документ); что отложил, не открыв. Затем строки зачитывают по графам: сначала все ответы на первый вопрос, потом на второй, потом на третий. Если листки называют одни и те же места, это повод спросить, не один ли поиск лежит под общим выводом. Новых ролей и правил это не требует.

Практика главы: три вопроса к одному выводу

Выберите один вывод, по которому вы недавно действовали или собираетесь действовать: о человеке, деле или о себе. Подойдёт одно из трёх утверждений из практики главы 3, особенно то, что вы поместили «вывел» или «привык». Берите вывод умеренной эмоциональной нагрузки, не тот, от которого трудно дышать.

На отдельной странице «Журнала несовпадений» запишите вверху вывод, число уверенности, откуда вы это знаете (глава 3) и при каком свете сделан вывод (пометка светосилы, глава 2; если пометки нет, не страшно). Этот верх страницы одинаков во всех практиках этой части. Ниже запишите три ответа.

Где я искал? Конкретно: кого спросил, какие документы открыл, что смотрел, какие слова вводил в поиск. Затем одной строкой: куда бы я пошёл, если бы хотел услышать про-

тивоположное?

Кому я поверил? По каждому источнику из первой графы: на чём держится моё доверие. Я проверял его раньше; он всегда оказывался прав; он сказал то, на что я надеялся. Не отвечайте, правильно ли вы ему поверили. Только на чём это держится.

Что я отложил, не открыв? Письма, отчёты, вкладки, разговоры, вопросы, которые вы не задали; всё, что относится к выводу и лежит в папке «потом». Если такого нет, запишите и это.

Больше ничего не нужно. Не исправляйте вывод и не меняйте число уверенности. Через несколько дней, если захотите, откройте одну отложенную вещь и запишите, что в ней оказалось и изменилось ли что-нибудь в вашем «откуда я это знаю» из главы 3.

Если вопросы поднимают сильные чувства, остановитесь и вернитесь к ним позже или не возвращайтесь вовсе. Практика нужна, чтобы расширять поле, а не проходить через напряжение.

Переход к следующей главе

Три двери решают, какие свидетельства дойдут до вашего стола. Но есть дверь раньше. До любого поиска у вас уже есть список того, что вообще может быть причиной случившегося. Свидетельство становится доводом только в пользу

объяснения, которое в этом списке числится. Объяснение, которого в нём нет, нельзя ни принять, ни отвергнуть: для него просто нет места. Следующая глава об этой невидимой гипотезе.

Глава 5. Невидимая гипотеза: объяснение, которого нет в списке

Вопрос «почему так вышло?» выглядит открытым. Вы садитесь и перебираете причины: сроки, люди, обстоятельства, собственная усталость. Перебираете честно, одни отбрасываете, к другим склоняетесь. Если в итоге вы ошиблись, кажется, что ошиблись при взвешивании, и в следующий раз надо взвешивать строже.

[Г] Но взвешивание идёт по списку, а список вы не составляли: он оказался у вас в голове готовым. Самое сильное ограничение в рассуждении о причинах, как я предполагаю, стоит не на ответах, а на самом списке. Объяснение, которого в нём нет, нельзя ни принять, ни отвергнуть: для него нет места.

Список, который составили до вас

В прошлой главе речь шла о трёх дверях, через которые свидетельства попадают на ваш стол. Но свидетельство становится доводом только в пользу какого-то объяснения. Если объяснения нет в списке, то и довод в его пользу никуда не приложить: он останется фактом, который «ни к чему не относится», и о нём забудут.

Эту форму вы уже встречали. В «Коридоре» пять уров-

ней возможности: мыслимое, возможное, доступное, выбираемое, реализованное. Четвёртый, «выбираемое», это то, что вообще замечается как вариант в момент выбора. Варианту, которого не заметили, не нужно было проигрывать: он не вошёл в соревнование. В прологе «Точки выхода» арка стояла десять лет, и дело было не в том, что её отвергли: в картине улицы для неё не было места.

[Г] Я предлагаю перенести то же с вариантов действия на варианты объяснения. Объяснение, которого нет в вашем списке, находится не на уровне «отвергнуто», а ниже «выбираемого». И у этого есть свойство, которое делает его опасным: отсутствие не даёт сигнала. Отвергнутое вы помните как отвергнутое. Недопущенное не оставляет ощущения пробела, потому что пробела нет, есть полный на вид список.

[М] В схеме Соммера, Музолино и Хеммера, о которой говорилось в прошлой главе, среди процессов верхнего этажа назван и этот: формулировка гипотез. Авторы относят его к тем процессам оценки свидетельств, которые трудны, решаются приближённо и открыты для влияния целей и желаний. Схема теоретическая, и речь у них о гипотезах, которые человек проверяет. Перенос на объяснения вашей жизни мой.

Что случается с тем, чего нет в списке

[М] В 1978 году Барух Фишхофф, Пол Словик и Сара Лихтенштейн дали студентам и опытным автомеханикам «дерево неисправностей»: схему ветвей, по которым может не заводиться автомобиль, с замыкающей строкой «все прочие причины». В одних версиях дерево было полным, в других несколько важных ветвей убрали и не сказали об этом. Если убранные причины никуда не делись, их вес должен был перейти в «прочее». Этого не случилось: там, где «почему» следовало дать около 47 процентов, участники дали около 14. Из 55 человек, видевших урезанное дерево, лишь один оценил «прочее» не ниже суммарной доли убранного, а просьба обратить внимание именно на эту строку помогала лишь частично. Опытные механики оказались не лучше. Авторы назвали это «с глаз долой, из сердца вон»: участники не понимали, как много осталось за рамкой. Оговорка: все опыты ставились на одной задаче, автомобиле, и перенос на причины ваших трудностей не проверен.

[Г] Из этого, как я предполагаю, следуют два вывода. Первый: короткий список причин не обязательно признак лени, он может быть устройством: воображение приносит немногих кандидатов, а остальных там нет. Второй: «подумайте ещё» почти не работает как совет, потому что думать вы будете по тому же списку.

Марина и список

Теперь вернёмся к Марине. Тот разговор она пересказывала мне без упрёка себе, с интересом: так, будто нашла в старом ящике вещь и разглядывает, как она сделана.

Это было ещё через несколько недель после площадки. Артём уже был в её рабочей неделе. Она встретила с другом за обедом. Это тот самый друг из «Коридора», который когда-то сказал ей прямо, что она слишком долго держалась за прежнее партнёрство, и которому она тогда ответила формулой зеркала. После того разговора он, по её словам, выбирал слова осторожнее, и она была ему за это благодарна.

Он спросил, как у неё с Артёмом. Она повторила то, что говорила ему в прологе: наконец-то рядом человек, с которым не надо всё держать самой. Он, как она помнила, кивнул: «Значит, надёжный. И берёт на себя». И заговорил о предстоящей поездке, и разговор ушёл в неё.

По её словам, из сказанного она слышала то, что совпало с её «наконец-то»: «берёт на себя». В тот день в списке причин её облегчения не было ни одной строки, где частью причины была бы она сама: её усталость от того, что бюро держалось на ней одной, её привычка принимать помощь за договорённость, её манера слушать. И не было ни одной строки, где причины нет вовсе: где просто сошлось по времени и по людям. Пробела в списке она не чувствовала. Список

казался завершённым.

Какой могла быть недостающая строка, я не знаю и гадать не буду: это её список. Я могу показать только форму того, чего в нём не было: ни «я», ни «случайность». Само облегчение, по её словам, было настоящим, и я не ставлю его под вопрос. Речь о том, что из этого списка можно было вывести, а что нет.

[Г] Эта сцена иллюстрирует гипотезу, а не доказывает её. Один разговор ничего не доказывает, и расстановка деталей в нём моя, пересказ Марины я не проверял. Но форма, мне кажется, узнаваемая: список составлен, он полон на вид, и потому он не вызывает вопросов.

Две строки

Если недостающее объяснение невидимо, как его найти? Прямого способа нет: по определению оно не приходит в голову. Зато есть способ увеличить шанс, что оно придёт. Вместо поисков «чего-то неизвестного» вы дописываете к списку два места, которые, как я предполагаю, чаще всего пусты.

[Г] Первая строка: объяснение, в котором часть причины во мне. Не «я виноват» и не «всё из-за меня». Формулировка уже, и она не обвинение: какое объяснение получилось бы, если бы свою роль сыграли моя оптика, моё состояние, мой выбор, что я заметил и что нет? Что бы я тогда увидел? Выберите, что подходит: усталость (глава 2: при каком свете я

смотрел), мой способ слушать, ожидание, с которым я пришёл, договорённость, которую я не проговорил.

[Г] Вторая строка: объяснение, в котором причины нет вовсе. Совпало, сошлось, колебалось само. Эта строка нужна потому, что привычка искать причину очень сильна, и «причины нет» воспринимается как отказ думать, хотя бывает честной версией. Как отличить толчок от сдвига, тема седьмой главы. Здесь строка нужна только как место в списке.

Почему именно эти две? Это моё допущение, а не результат исследования: первое место пусто потому, что рассуждающий обычно сам остаётся за рамкой своей картины, второе потому, что у рассуждающего есть вкус к причинам. Проверьте на своих списках, так ли у вас. Возможно, у вас пусто другое место, и тогда это третья строка, которую дописали вы.

Допуск в список не значит веры. Дописанные строки не нужно ни принимать, ни считать вероятнее остальных. Они нужны затем, чтобы у наблюдения, которое вы раньше не знали куда деть, появилось место.

Третий способ: чужой кадр. В тринадцатой главе «Точки выхода» предлагалось спросить человека, присутствовавшего при том же событии, что он заметил такого, чего вы заметить не могли. Здесь тот же ход для списка: покажите свой список одному человеку и спросите не «что ты думаешь», а «чего в нём нет?». [Г] Чужое воображение приносит других кандидатов: у него другой список, и пробелы в нём в других

местах. Ответ записывайте, не споря.

Явная граница: чем эта глава не является

Эта глава не говорит, что все объяснения равновероятны и что надо искать вину в себе. Дописанная строка не становится правдой оттого, что она появилась. Строка «часть причины во мне» не приговор: если она превращается в приговор, перед вами формула стопроцентной ответственности из «Точки выхода», одна из шести имитаций выхода. Строка «причины нет» не щит: она может быть способом не смотреть так же, как привычная причина.

Она не обещает, что нужное объяснение окажется в расширенном списке. Невидимое может остаться невидимым и после двух строк, и после вопроса другому человеку. Вы не узнаете, чего всё ещё нет. Это граница метода, и я не вижу способа её убрать.

Она не годится для чужих мотивов и для случаев, когда трудность вызвана чужим давлением, насилием или унижением. Список объясняет ваши наблюдения, а не то, что у другого в голове. Там не надо искать свою долю: на первом месте безопасность, как сказано в семнадцатой главе «Точки выхода». Инструмент для себя.

Ловушка седьмой формулы (глава 3) выглядит здесь так: «в моём списке всегда не хватает главного, значит, я ниче-

го не знаю о причинах». Честная реакция другая: «в моём списке чего-то нет; допишу две строки и спрошу одного человека».

Если строка «часть причины во мне» возвращается как непрерывное самообвинение, отложите практику и обратитесь к приложению «Когда нужен специалист».

В команде и в компании: объяснение, которого нет в списке причин провала

Проект не уложился в срок или клиент ушёл. Команда собирается разобрать причины и составляет список: поставщик задержал, заказчик менял требования, сроки были нереальными. Список выглядит полным, потому что все согласны.

[Г] Я предполагаю, что у группы, как у одного человека, пусты два места: причина, в которой участвует сама команда (наше решение, наше допущение, то, о чём мы не спросили), и причина, в которой никто не виноват (совпало, колебалось). Это допущение, а не результат исследования; проверьте на своей команде.

Микропрактика для встречи. Перед тем как закрыть список причин, задайте вслух один вопрос: «Чего в нашем списке нет?» И подождите полминуты молча, ничего не записывая и не оценивая. Потом спросите ещё раз, точнее: «Какое объяснение было бы, если бы причиной стало наше собственное решение? А если бы причины не было вовсе?» Услышанное допишите к списку отдельной строкой. Новых

ролей и правил это не требует.

Практика главы: список до и после

Выберите одну повторяющуюся трудность, умеренной эмоциональной нагрузки, не ту, от которой трудно дышать. Подойдёт то, о чём вы говорите себе «опять»: слово «опять» в «Точке выхода» названо признаком близости точки выхода. Для этой практики оно служит отметкой, что трудность повторяется.

Шаг первый: список до. На отдельной странице «Журнала несовпадений» запишите вверху то же, что в практике главы 4: утверждение (здесь это ваше главное объяснение этой трудности), число уверенности, откуда вы это знаете, при каком свете. Затем за пять минут запишите, почему это повторяется. Столько причин, сколько придёт. Ничего не вычёркивайте и не поправляйте.

Шаг второй: две строки. Допишите внизу:

— Объяснение, в котором часть причины во мне: моё состояние, мой способ смотреть и слушать, то, что я не спросил, то, чего я ожидал.

— Объяснение, в котором причины нет вовсе: совпало, сошлось, колебалось.

Если строка не пишется, запишите: «не могу придумать». Это тоже данные, и они говорят о том, где в вашем списке пусто.

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.