СОВЕЩАТЕЛЬНАЯ КОМНАТА

Как принимать решения,
которые не придётся отменять



Никто Николаевич

Никто Николаевич

Совещательная комната

https://litres.ru/74730437
SelfPub; 2026

Аннотация

Вы неделями крутите решение в голове, спрашиваете всех подряд, решаете ночью в страхе, а через неделю отменяете принятое. Я 17 лет работал следователем и в суде и знаю: хорошие судьи не полагаются на вдохновение. У них есть процедура.

Эта книга переносит судебную процедуру на личные решения. Шесть частей: материалы дела, допустимость доказательств, внутреннее убеждение, приговор, исполнение, обжалование.

Вы научитесь:

— отделять факты от догадок;

— не учитывать решения, продиктованные страхом, усталостью и чужим давлением;

— отличать движение к цели от бегства;

— записывать приговор так, чтобы его нельзя было тихо переписать;

— отличать новое обстоятельство от нового настроения.

В каждой главе есть письменное задание, в приложениях бланки, а сквозное дело показывает весь путь от вопроса до пересмотра.

Автор не психолог и не юрист, книга не заменяет консультацию специалиста..

Содержание

СОВЕЩАТЕЛЬНАЯ КОМНАТА 5
Вступление. Четыре минуты и шесть часов 6
ЧАСТЬ I. МАТЕРИАЛЫ ДЕЛА 15
Глава 1. Предмет решения 16
Глава 2. Факты и догадки 21
Глава 3. Свидетели, которые врут из лучших побуждений 27
Глава 4. Чего в деле нет 32
Глава 5. Срок сбора доказательств 37
Сквозное дело. Майя и отец: материалы дела 42
Выводы следствия по части I 45
Из материалов дела. Три дела нашего времени 47
Колонка автора. Дело, в котором не хватало одного листа 50
ЧАСТЬ II. ДОПУСТИМОСТЬ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ 52
Глава 1. Показания, данные под давлением 53
Глава 2. Чужое мнение как улика 59
Конец ознакомительного фрагмента. 62

Никто Николаевич
Совещательная комната

СОВЕЩАТЕЛЬНАЯ КОМНАТА

Как принимать решения, которые не придётся отменять

Вступление. Четыре минуты и шесть часов

Судья ушёл в совещательную комнату в одиннадцать утра. Дело было непростое: два тома, противоречивые показания, подсудимый, который молчал, и потерпевшая, которая за время процесса трижды меняла показания. Вернулся он в сорок минут шестого. Зал стоял, и судья огласил резолютивную часть за четыре минуты.

Позже, уже без мантии, он рассказал мне, как это было. Решение он принял в первые двадцать минут. Всё остальное время он потратил на то, чтобы проверить, не обманывает ли он сам себя. Он перечитал показания, которые ему не нравились. Выписал на лист, какие доказательства он вообще вправе учитывать, а какие нет. Спросил себя, не влияет ли на него то, что подсудимый напомнил ему человека из его собственного прошлого. И только после этого стал писать.

«Решение — это не вспышка, — сказал он. — Решение — это процедура. Вспышка может быть её началом, но не концом».

Эта фраза и есть основная мысль книги. Мы привыкли думать, что решения принимаются в один момент: человек вдруг понял, вдруг почувствовал, вдруг сказал «да». На самом деле у хорошего решения есть путь, который проходится шаг за шагом, и у плохого решения тоже есть путь, просто

он проходится на ощупь и обычно с закрытыми глазами.

Прочитав эту книгу и выполнив задания, вы сможете принимать сложные решения за шесть шагов, не поддаваясь страху и чужому мнению. У вас будет процедура, которая защищает от самых дорогих ошибок: решения сгоряча, бесконечного откладывания и отмены принятого через неделю.

Как люди решают на самом деле

Одни решают сгоряча. Они выбирают сразу, под давлением момента, а потом полгода объясняют себе, почему это было правильно. Другие тянут. Они собирают всё больше информации, советуются с каждым знакомым, составляют списки «за» и «против», и каждый новый аргумент не приближает их к выбору, а отодвигает его. Третьи решают, но не держат слова: во вторник сказали «ухожу», в пятницу остались, в понедельник снова пишут заявление.

Эти три способа выглядят по-разному, но корень у них общий. У человека нет процедуры. У него есть настроение, есть тревога, есть чужие советы, и из этой смеси он пытается получить ответ.

В суде этот вопрос решён давно. Не потому, что судьи мудрее остальных людей, а потому, что цена ошибки слишком высока, чтобы полагаться на настроение. Поэтому у суда есть правила: что считать доказательством, а что нет; кто и в каком порядке высказывается; что должно быть написано в приговоре; как этот приговор можно оспорить. Эти правила отшлифовывались веками. Они не гарантируют правильно-

го решения, но резко уменьшают вероятность решения случайного.

Что здесь перенесено из суда

Процессуальный закон требует, чтобы судья оценивал доказательства по внутреннему убеждению, основанному на их совокупности, и руководствовался при этом законом и совестью [1]. В этой формуле скрыты два условия, которые мы почти никогда не соблюдаем в личных решениях. Первое: убеждение должно опираться на доказательства, а не на ощущение. Второе: у убеждения должны быть границы, то есть какие-то основания принимать нельзя.

Из этой логики вырастают те шесть шагов, на которых построена книга. Мы начнём с материалов дела, то есть с того, что вы знаете на самом деле. Затем разберём, какие соображения нельзя принимать во внимание, даже если они кажутся очень убедительными. Потом проверим, действительно ли у вас сложилось внутреннее убеждение или это лишь желание, замаскированное под него. После этого оформим приговор письменно. Затем выполним его. И наконец выясним, когда решение стоит пересматривать, а когда это только новая волна тревоги.

Что здесь называется решением

Несколько слов о терминах. Вопрос, который вам предстоит решить, в книге называется делом. Информация, которую вы собираете и взвешиваете, называется доказательствами. Окончательный выбор называется приговором, а его вы-

полнение исполнением. Эти слова взяты из судебной практики не для красоты: они помогают держать дистанцию. Когда вы говорите «моё дело», вы перестаёте быть просто человеком, которому плохо и страшно, и становитесь тем, кто разбирает ситуацию.

Слово «решение» здесь означает не любой выбор. Выбрать, что сегодня съесть на ужин, можно без процедуры, и книга не предлагает превращать каждый вечер в судебное заседание. Речь о решениях, которые меняют жизнь надолго или дорого стоят в случае ошибки: смена работы, переезд, начало или конец отношений, крупная покупка, вложение денег, обращение к врачу, разговор, после которого всё станет другим.

Чем эта книга не является

Эта книга не обещает, что вы всегда будете выбирать правильно. Правильность решения часто выясняется только через годы, а иногда не выясняется никогда. Она обещает другое: вы будете знать, как решение принималось, и сможете отвечать за него без самообмана.

Я не психолог и не психотерапевт. Я семнадцать лет работал следователем и сотрудником суда. Эта книга написана практиком, который перенёс профессиональный опыт на повседневные решения. Она не заменяет консультацию специалиста.

Статьи кодексов приводятся как опорные образы и не являются юридической консультацией. Если у вас настоящее

юридическое дело, вам нужен юрист. Нормы УПК РФ приведены в том виде, как они были известны автору на момент подготовки книги; законы меняются, поэтому сверяйтесь с действующей редакцией. Автор не несёт ответственности за решения, принятые читателем на основании этой книги: решение и его последствия остаются за вами.

Когда этой книги недостаточно

Если вы принимаете решение в состоянии острой тревоги, депрессии, глубокой подавленности, сильного горя, после недавней потери, в зависимости или когда на вас давит кто-то, кто угрожает или принуждает, процедура из этой книги может не сработать. В таких обстоятельствах человеку сначала нужна помощь, а потом уже выбор. Обратитесь к врачу, психотерапевту или к тем, кто работает с вашей ситуацией. Если вы думаете о том, чтобы причинить себе вред, позвоните по номеру экстренной помощи (в России 112) или обратитесь к близкому человеку. Решения, принятые в такие минуты, не нужно считать приговорами.

Как устроен суд и зачем это нужно вам

Уголовное дело проходит стадии. Сначала собирают материалы: выясняют, что произошло, допрашивают, назначают экспертизы. Затем суд рассматривает дело: стороны излагают позиции, проверяются доказательства. После этого судья удаляется в совещательную комнату, где никто не вправе вмешиваться и где он остаётся один на один с материалами, законом и совестью [1]. Выйдя, он провозглашает приговор.

Приговор вступает в силу и исполняется. И если есть основания, его можно обжаловать.

Каждая стадия решает свою задачу, и ни одну нельзя пропустить без последствий. Если плохо собраны материалы, приговор будет шатким. Если в рассмотрение допущены недопустимые доказательства, он может быть отменён. Если судья не проверил своё убеждение, ошибка станет заметна позже. Если приговор не исполняется, он остаётся бумагой.

В личных решениях стадий столько же, но мы часто проходим только одну: ту, где «решаем». Пропускаем сбор, не отсеиваем недопустимое, не записываем, не исполняем, не пересматриваем. Решения получаются хрупкими не потому, что люди глупы, а потому, что процесс не построен.

Эта книга делает его видимым. Каждая её часть соответствует стадии, и каждую можно пройти за вечер-два. Вместе они дают то, что есть у судьи: процедуру, которая защищает от самого себя.

Три мифа о решениях

Первый миф: хорошее решение приходит как озарение. Озарения бывают, но чаще всего это итог долгой молчаливой работы, а не вспышка из ниоткуда. Судья, который «сразу понял», как правило, потом много часов проверяет, не ошибся ли.

Второй миф: нужно собрать всю информацию, и тогда ответ станет очевиден. Информации никогда не бывает достаточно, а ответ редко очевиден. Решение принимается не то-

гда, когда всё известно, а тогда, когда известно достаточно и вы честно называете, чего не знаете.

Третий миф: правильное решение не вызывает сомнений. Сомнения сопровождают почти любой серьёзный выбор, и их отсутствие скорее настораживает. Вопрос не в том, есть ли сомнения, а в том, что вы с ними делаете.

Для кого эта книга

Для тех, кто тянет с решением и устал от этого. Для тех, кто решает быстро и потом отменяет. Для тех, кто принимает решения за других и хочет делать это честнее: родителей, руководителей, старших в семье. Для тех, кто просто хочет понять, как устроен его собственный выбор.

Она не требует специальных знаний. Нужны лист бумаги, ручка и готовность отвечать на вопросы письменно. Работать можно в любом порядке частей, но первый раз лучше пройти подряд: каждая часть опирается на предыдущую.

Как работать с книгой

Книга работает только в связке с бумагой: отложите её, возьмите лист и запишите ответ. Читайте медленно. Одна глава в день — разумный темп, не больше. После каждой главы выполните задание. Оно занимает от десяти до сорока минут, и именно оно превращает чтение в работу.

Выберите одно реальное дело и ведите его через всю книгу. Не пытайтесь одновременно решать три вопроса: процедура рассчитана на одно дело за раз. Для сквозного дела в каждой части вы найдёте образец, чтобы сверять свои запи-

си.

Ведите единую тетрадь или файл. Все записи должны находиться в одном месте: тогда через полгода вы сможете открыть и увидеть путь целиком.

Не торопитесь к приговору. Если после первых трёх частей вы чувствуете, что дело не готово, это не провал, а результат. Лучше вернуться к материалам, чем вынести приговор по недоделанному делу.

Как устроена книга

Книга построена как судебный процесс.

Часть I — материалы дела. Мы выясним, что именно нужно решить и что вы знаете о предмете решения на самом деле.

Часть II — допустимость доказательств. Страх, чужое мнение, усталость, потраченные деньги и эмоции: что из этого вправе влиять на решение и что нет.

Часть III — внутреннее убеждение. Как отличить настоящую готовность от желания всё закончить и как проверить себя до приговора.

Часть IV — приговор. Как сформулировать решение письменно и объявить его окружающим.

Часть V — исполнение. Что делать в первые дни и как выдержать сомнения после решения.

Часть VI — обжалование. Когда решение пересматривать, как признать ошибку и что делать с решениями, которые принимают за нас.

В каждой части вы найдёте сквозное дело: одна и та же история проходит все шаги, чтобы было видно, как они сцепляются. После каждой части идут выводы следствия, короткий чек-лист, раздел «Из материалов дела» с современными ситуациями и колонка автора, личная история из моей практики. В конце каждой главы есть одно задание. Его стоит выполнять письменно: мысль на бумаге перестаёт быть догадкой и становится материалом дела. Полные рабочие бланки собраны в приложениях.

Истории, которые встретятся дальше, собирательные. Я соединял черты нескольких реальных ситуаций и менял имена, возраст, профессии и обстоятельства. Если вы узнаёте в герое себя или знакомого, значит, подобное случается со многими.

Возьмите лист бумаги. Запишите вверху одной строкой дело, которое вы хотели бы решить, пока читаете эту книгу. Не вариант решения, а само дело. Например: «Менять ли работу». «Переезжать ли в другой город». «Продолжать ли эти отношения». Оставьте лист рядом.

Заседание открывается. Начнём с материалов дела.

ЧАСТЬ I. МАТЕРИАЛЫ ДЕЛА

Что вы знаете на самом деле

Глава 1. Предмет решения

Андрей десять месяцев говорил всем, что собирается менять работу. Знакомым, жене, коллегам по курилке. Он обсудил это столько раз, что в разговорах вопрос стал частью его образа: «Андрей, ну что, ушёл уже?», «Пока думаю».

Когда он пришёл ко мне, я попросил его сформулировать, что именно он решает. Он ответил сразу: «Уходить мне или оставаться». Я попросил записать. Он написал: «Менять ли работу». Потом посмотрел на лист и замолчал.

«Знаете, — сказал он, — это, оказывается, три разных вопроса. Уходить ли именно из этой компании. Хочу ли я вообще заниматься тем, чем занимаюсь. И готов ли я в сорок лет начинать с нуля».

Так выглядит первая и самая частая ошибка: человек пытается решить дело, которое на самом деле состоит из нескольких дел, склеенных одной фразой. В суде такая склейка невозможна. Каждое обвинение рассматривается отдельно, у каждого свои доказательства и свой приговор. В личных решениях мы смешиваем всё в один ком и удивляемся, что ком не поддаётся.

Что такое предмет решения

Предмет решения — это тот вопрос, на который вы можете ответить словом «да», «нет» или конкретным выбором из двух-трёх вариантов. Не «как мне жить дальше», а «прини-

мать ли предложение о переезде до пятнадцатого числа». Не «что делать с отношениями», а «продолжать ли жить вместе после отпуска».

Хороший предмет решения обладает тремя свойствами. Он сформулирован как вопрос. В нём есть срок или хотя бы понятие, после которого вопрос теряет смысл. И он принадлежит вам: решение зависит от вас, а не от того, что скажет начальник, ответит банк или передумает партнёр. То, что от вас не зависит, не предмет решения, а обстоятельство, которое придётся учитывать.

Как разделить склеенное

Если вы замечаете, что в вашем «деле» есть слово «и» или «а ещё», это почти всегда признак склейки. Андрей разделил свой ком на три листа. Первый: «Хочу ли я остаться в этой компании при нынешних условиях». Второй: «Хочу ли я оставаться в этой профессии». Третий: «Есть ли у меня ресурсы начать заново, и какие».

Выяснилось, что первый и третий вопросы разрешимы довольно быстро. С первым помог разговор с руководителем: условия можно было изменить, и Андрей этого не знал, потому что ни разу об этом не спрашивал. Третий потребовал простых расчётов: сколько у него накоплений, сколько месяцев он может продержаться без дохода. А вот второй, о профессии, оказался настоящим. Остальное лишь мешало его видеть.

Что мешает сформулировать

Бывает, что формулировка не получается не из-за сложности, а из-за страха. Если записать дело чётко, придётся признать, что решение существует, и что тянуть дальше будет нечестно. Поэтому человек говорит «я пока думаю», хотя на самом деле он давно не думает, а ждёт, что вопрос рассосётся сам.

Вот простой признак: если вы обсуждали дело больше трёх раз, но предмет решения ни разу не записали, значит, вы ходите вокруг. Это защита от неприятного шага, и ей стоит дать название.

Дело Нелли и три склейки

Нелли пришла с вопросом, который она формулировала так: «Мне нужно понять, как жить дальше». Я попросил её записать, что она решает в ближайшие два месяца. Она долго молчала. Потом написала три строки: «Остаться ли мне в этом браке. Переезжать ли в другой город. Идти ли на курсы, о которых я мечтаю». Ни одна из них не была связана с другими так жёстко, как ей казалось.

Мы разделили. Вопрос про курсы оказался самым простым: он не зависел от брака и города, нужно было только найти время и деньги. Вопрос про город зависел от работы мужа, то есть частично от обстоятельств, на которые она влиять не могла. И только вопрос про брак принадлежал ей полностью.

«Мне казалось, что я решаю одну огромную задачу, — сказала Нелли. — А на самом деле одна задача большая, а

две другие маленькие. Я не решала маленькие, потому что они прятались за большой».

Три вида «склеек»

В практике я встречал три типа склеек, которые стоит узнавать с первого взгляда.

Склейка по эмоции: несколько вопросов объединены одним чувством. «Мне плохо на работе, дома и с друзьями» превращается в «надо менять жизнь», хотя причины у каждого «плохо» разные.

Склейка по времени: решения разных сроков смешаны в одно. «Что делать с отпуском, с карьерой и с пенсией» разные масштабы. Первое решается за неделю, второе за год, третье за годы.

Склейка по зависимости: вопрос, который решает только один человек, соединён с вопросом, где решают двое. «Рожать ли ребёнка» зависит от двоих. «Готова ли я» зависит от одной. Эти вопросы нужно разбирать по отдельности и в правильном порядке.

Порядок рассмотрения

Когда дело разделено, возникает вопрос порядка. В суде первыми рассматриваются вопросы, от которых зависят остальные: например, подсудность, допустимость доказательств. Нельзя решать, какое наказание назначить, пока не решено, виновен ли человек.

В личных делах тот же принцип. Сначала решаются вопросы, которые определяют границы остальных. Нелли на-

чала с вопроса про брак, потому что от него зависело всё остальное. Но параллельно она записалась на курсы, потому что этот вопрос от неё не зависел и мог быть закрыт сразу.

Обратите внимание: иногда решение маленького дела снимает напряжение с большого. Когда у Нелли появилась первая деталь «жизни, которую я хочу», вопрос про брак перестал казаться вопросом про «всю жизнь».

Задание. Письменно, 15 минут. Запишите дело одной фразой в форме вопроса. Проверьте: есть ли в формулировке слово «и». Если есть, разделите на отдельные вопросы и пронумеруйте. Для каждого вопроса допишите, зависит ли ответ только от вас. Если нет, зачеркните и перенесите в список «обстоятельства».

Главное из главы. Предмет решения — один вопрос, на который вы отвечаете сами. Если в формулировке есть «и», это несколько дел, склеенных в одно. Разделите их и пронумеруйте. Всё, что от вас не зависит, уходит в список обстоятельств.

Глава 2. Факты и догадки

В деле о краже из магазина было три свидетеля. Первый сказал: «Он был нервный». Второй: «Он вёл себя подозрительно». Третий: «Я видел, как он положил в сумку банку кофе».

Из трёх показаний только третье содержит факт. Два первых содержат оценки. «Нервный» и «подозрительно» зависят от того, кто смотрит, и ничего не доказывают. Следователь знает это с первого года работы, но в обычной жизни мы не отличаем одно от другого.

Начинающие следователи часто совершают одну и ту же ошибку: записывают в протокол выводы вместо наблюдений. Хороший протокол сухой. «Гражданин вошёл в магазин в 14:20, подошёл к стеллажу с кофе, взял банку, положил её в сумку». Плохой протокол живой, но бесполезный: «Гражданин вёл себя вызывающе».

Как это выглядит в личных решениях

Вера решала, переезжать ли в другой город к мужу, который получил там работу. На вопрос «что вы знаете об этом городе» она ответила: «Там тяжело. Там плохая экология. Там все чужие. Мы там не приживёмся».

Мы разложили это на два столбца. В левом оказалось то, что она проверила: она действительно была в городе дважды, по три дня, и в обе поездки шли дожди. В правом оказалось

всё остальное. «Там тяжело» означало «мне там было неуютно в ноябре». «Экология» взята из одной статьи, которую она читала два года назад. «Все чужие» это не факт, а ожидание. «Не приживёмся» вообще прогноз.

Из двадцати утверждений, которые она записала про город, фактами были три.

Три вида утверждений

Полезно разделять все утверждения о деле на три группы.

Факт: то, что можно проверить и что не зависит от вашего настроения. Площадь квартиры, размер зарплаты, расстояние до работы, дата начала контракта.

Оценка: ваше отношение к факту. «Просторная», «маленькая зарплата», «далеко». Оценки не ошибочны, но они ваши, и другой человек может оценить иначе.

Догадка: то, чего вы не знаете, но предполагаете. «Там будет тяжело», «он обидится», «я не справлюсь». Догадки могут быть верными, но пока они не проверены, это только версии.

Разница между ними не академическая. Решение, построенное на фактах, надёжно. Решение, построенное на оценках, хорошо, если вы знаете свои ценности. Решение, построенное на догадках, держится только пока догадки не опровергнуты.

Как отделить

Возьмите любое утверждение из вашего рассуждения и задайте ему два вопроса. Могу ли я это проверить? Если да,

то как именно? Если нет, это либо оценка, либо догадка.

Затем спросите: если мой друг, не знающий ситуации, прочтёт это предложение, согласится ли он? «Площадь тридцать пять метров» не вызовет споров. «Тесная квартира» вызовет. Это и есть оценка.

Вера с таким списком провела несколько вечеров. Она нашла два способа проверить догадки: поговорить с женщиной из местного сообщества, которая тоже переехала из её города, и провести в новом городе неделю в нормальную погоду. Оба пункта оказались полезнее любых размышлений дома.

Одно предупреждение

Не нужно воспринимать этот приём как призыв доверять только фактам. Оценки и ожидания тоже входят в дело, и игнорировать их нельзя: если вам неуютно в городе, это важная информация. Нужно только честно называть их оценками. Решение «я не хочу туда ехать, потому что мне там неуютно» честнее, чем «туда нельзя ехать, потому что там плохая экология». Первое можно обсуждать. Со вторым придётся спорить с фактами, которых нет.

Дело о загородном доме

Станислав с женой решали, продавать ли дом, доставшийся от её родителей. Он считал, что дом нужно продать: содержать дорого, ездить далеко. Жена считала, что нельзя. Они спорили полгода, и каждая сторона приводила аргументы, которые звучали как факты.

Я попросил обоих составить список утверждений отдель-

но. Станислав выписал: «Дом дорого содержать. Мы там редко бываем. Он требует ремонта. Через пять лет будет стоить дешевле. Нам нужны деньги». Жена: «Это память о родителях. Там растут яблони. Дети любят лето. Нельзя продавать то, что нельзя вернуть».

Мы разложили оба списка на три колонки. У Станислава оказалось два факта (цифры содержания и количество поездок), одна оценка («дорого») и две догадки («через пять лет подешевеет», «нужны деньги»). У жены факт один (деревья растут), остальное оценки и догадки.

«Получается, мы спорим не о фактах, — сказал Станислав. — Мы спорим о вещах, которые не знаем».

Проверка догадок

Следующий шаг очень прост, но редко делается: каждую догадку превратить в вопрос и найти способ проверки. «Через пять лет подешевеет» можно проверить у оценщика. «Нужны деньги» можно проверить бюджетом семьи. «Дети любят лето» у детей.

Станислав и жена вместе съездили к оценщику. Выяснилось, что цена дома за последние три года выросла. Это сняло один довод. Затем они посчитали бюджет, и оказалось, что деньги нужны не срочно. Это сняло второй.

Остались оценки: «память» и «неудобство». Это ценности, а не факты. Тут уже не нужно было спорить, потому что стало ясно, что именно решают. Они приняли решение оставить дом, но вынести ремонт на следующие три года и по-

строить график поездок.

Критерий, который работает

Простая проверка при обсуждении с другим человеком: прежде чем отвечать на довод, спрашивайте «как это можно проверить?». Если на вопрос нет ответа, значит, вы спорите об оценках или догадках. Тогда нужно либо честно сказать «это моя ценность», либо найти способ проверки. Этот приём снижает накал споров вдвое: люди перестают защищать позиции и начинают исследовать.

Ловушка двойных определений

Одно предупреждение. Многие слова в личных делах двусмысленны: «дорого» может означать «дороже, чем у соседей» или «дороже, чем мы можем себе позволить». «Далеко» может означать километры или усилие. Пока слово не уточнено, оно не работает как факт. Привычка просить уточнения, «что значит дорого, в рублях?», превращает спор в обсуждение.

Задание. Письменно, 20 минут. Выпишите двадцать утверждений о вашем деле, всё, что приходит в голову. Рядом с каждым поставьте букву: Ф (факт), О (оценка) или Д (догадка). Подчеркните три догадки, которые больше всего влияют на ваше настроение, и придумайте способ проверить хотя бы одну из них в ближайшие две недели.

Главное из главы. Факты, оценки и догадки выглядят одинаково, пока их не подписать. Отделяйте одно от другого буквами Ф, О, Д. Догадку, которая сильнее всего влияет на

настроение, проверяйте в первую очередь.

Глава 3. Свидетели, которые врут из лучших побуждений

В суде есть правило: свидетель рассказывает о том, что видел и слышал сам. Если он говорит «мне рассказали», его показания требуют отдельной проверки, а порой не принимаются вовсе. Причина проста: пересказанное искажается на каждом шаге, а человек, передающий сведения, неизбежно добавляет к ним собственную версию.

В личных решениях этого правила нет. Мы собираем советы, как грибы: у одного коллеги, у подруги, у соседа по лестничной клетке, у мамы, у человека в чате. И все они говорят уверенно.

Рустам, о котором пойдёт речь, решал, брать ли ипотеку на квартиру, которая ему нравилась. За месяц он выслушал одиннадцать человек. Его отец сказал: «Ипотека — это кабала». Брат: «Дураки не покупают, пока цены растут». Друг: «Лучше снимать и вкладывать разницу». Коллега: «Я так и купил, сижу на кухне и жалею».

К концу месяца Рустам знал меньше, чем в начале. Он знал мнения одиннадцати человек и ни одного факта о том, что будет с его семейным бюджетом.

Почему советчики искажают

Дело не в злом умысле. Советчики искренне хотят помочь. Но у каждого есть то, что в суде называют заинтересо-

ванностью в исходе дела.

Отец Рустама сам когда-то пережил тяжёлую выплату долга и видит в ипотеке свою старую боль. Брат давно хотел, чтобы Рустам купил квартиру недалеко от него. Друг сам снимает и подсознательно оправдывает собственный выбор. Коллега рассказывает о том, как ему тяжело, и не упоминает, что до ипотеки он вообще не мог накопить ни копейки.

Каждый давал показания не о Рустаме, а о себе.

Как оценить свидетеля

Для каждого советчика можно задать пять вопросов, которые следователь задаёт любому свидетелю.

Откуда вы это знаете? Он пережил это сам или слышал от других?

Насколько ваша ситуация похожа на мою? Совпадают ли доходы, возраст, семья, регион, срок?

Что вы выигрываете, если я поступлю так, а не иначе? Не обязательно деньги: иногда это просто подтверждение собственного выбора.

Что вы не знаете? Хороший свидетель умеет сказать: «Я не знаю, как это у вас».

Как давно это было? Ситуация на рынке, в профессии или в отношениях за десять лет могла измениться до неузнаваемости.

Рустам прошёл по списку одиннадцати. Осталось трое, чьи показания имели вес: женщина-финансовый консультант, не заинтересованная в исходе; знакомый, который брал

ипотеку в тех же условиях три года назад; и сам Рустам, который наконец посчитал свой бюджет.

Свидетель-эксперт и свидетель-жизни

Бывают два рода полезных показаний. Эксперт знает предмет профессионально: юрист, врач, консультант. Он может не знать вашей жизни, но знает, как устроена система. Свидетель опыта прошёл через похожее и расскажет, что чувствуешь на самом деле. Нужны оба, и важно не путать их роли: врач не скажет, как вам жить с диагнозом, а человек, который жил с таким же диагнозом, не заменит врача.

Когда советчик вы сами

Самый заинтересованный свидетель сидит в вашей голове. Он знает всё о ваших желаниях, страхах и привычках, и его показания окрашены ими сильнее, чем показания любого соседа. Это не повод ему не верить. Это повод помнить, что у него тоже есть интерес в исходе дела.

Дело Эльмиры: три заинтересованных свидетеля

Эльмира решала, стоит ли ей брать ипотеку на двухкомнатную квартиру в новостройке. Муж был за, но осторожно. Мать была против категорически. Подруга советовала взять квартиру побольше. Коллега, прошедшая это три года назад, рассказывала о своих переплатах.

Мы составили карту заинтересованности. Муж хотел квартиру, потому что устал снимать, но признавался, что боится брать долг. Мать боялась, что дочь будет жить в долгах, потому что сама выплачивала кредит и считала это худ-

шим периодом жизни. Подруга выбрала большую квартиру для себя и убеждала Эльмиру в том же, потому что подтверждение собственного выбора важно. Коллега пережила обман застройщика и из этого опыта сделала общий вывод.

Каждый из них давал честное показание. Но каждое показание было окрашено историей, которая не была историей Эльмиры.

Что делать с заинтересованным свидетелем

В суде заинтересованность не отвергает показаний, а меняет их вес. Показания матери о том, что у дочери нет денег, надо проверять по документам. Показания мужа о том, что семья справится, надо проверять расчётами. Показания коллеги об обмане застройщика надо проверять, спрашивая, какой застройщик и что в договоре.

Эльмира сделала три шага. Она попросила коллегу рассказать о конкретных ошибках, а не об общем впечатлении. Выяснилось, что та не проверила застройщика заранее. Эльмира составила список проверок. Затем она посчитала бюджет с резервом на год и показала матери: не чтобы убедить, а чтобы дать факты. Мать не стала сторонницей, но перестала повторять «ты не потянешь».

Свидетель, который молчит

Помимо тех, кто говорит, бывают те, кого вы не спросили. Нотариус, юрист, независимый консультант. Люди, которые в этом деле не участвуют и могут посмотреть на документы без личной заинтересованности.

Эльмира заплатила юристу за часовую консультацию по договору. Это стоило меньше, чем один месяц платежа по ипотеке, и обнаружило два пункта, которые стоило поменять до подписания. «Я не понимаю, почему не пошла сразу», — сказала она.

Ответ прост: потому что мы привыкли советоваться с теми, кто рядом, а не с теми, кто знает. Но в серьёзном деле нужны оба типа свидетелей.

Задание. Письменно, 20 минут. Выпишите всех, кто высказывался по вашему делу за последние месяцы. Для каждого ответьте на пять вопросов. Отметьте двух-трёх, чьи показания реально стоит учитывать. Остальных оставьте в графе «выслушан, не учитывается».

Главное из главы. Советчики искажают не по злому умыслу, а потому, что у каждого свой интерес и свой опыт. Задайте каждому пять вопросов и учитывайте только двух-трёх. Не забывайте и о тех, кто молчит.

Глава 4. Чего в деле нет

Следователь учится замечать не только то, что есть в деле, но и то, чего в нём нет. Нет протокола осмотра гаража. Нет допроса соседа, который жил за стеной. Нет записей с камеры, хотя камера над входом висит. Пробел в материалах дела нередко говорит больше, чем сами материалы.

Когда я читаю дело, я составляю отдельный лист: «Что не выяснено». Этот лист не публикуется, не входит в обвинительное заключение, но без него работа неполна.

Мария решала, стоит ли отдавать пожилую мать в частный пансионат. Она собрала отзывы, изучила цены, съездила в два места. Решение казалось почти принятым. Я попросил её составить лист «чего нет в деле». Через двадцать минут в нём было девять пунктов. Она не знала, чего хочет сама мать. Не знала, что будет с материнскими деньгами на счету. Не знала, возьмут ли мать обратно, если ей не понравится. Не знала, готов ли брат участвовать в расходах. Не знала, нет ли в договоре пункта о повышении цены.

«Получается, я собиралась принимать решение, не зная главного», — сказала Мария.

Почему мы не видим пробелов

Мозг склонен достраивать картину. Когда у нас есть три-четыре факта, он сам соединяет их в историю и выдаёт её как целое. Мы не замечаем дыр, потому что дыры заполнены

предположениями. Даниэль Канеман описал это как правило «что вижу, то и есть всё»: чем связнее выглядит рассказ, тем реже мы спрашиваем, чего в нём не хватает [4].

Следователь борется с этим механически. Он держит в голове перечень вопросов, которые должен задать в любом деле: кто, что, где, когда, как, почему, с какой целью, чем, с кем. Пока в каждой графе не стоит ответ или честное «не известно», дело не готово.

Перечень вопросов для личного дела

Для личных решений подходит свой перечень. Он состоит из восьми вопросов, и на каждый стоит ответить письменно.

Кого это затрагивает, и знают ли они о решении? Что произойдёт при самом плохом исходе, и переживу ли я его? Что произойдёт при самом хорошем исходе? Сколько это стоит в деньгах, времени и силах? Что я не могу проверить заранее? Что нельзя будет вернуть назад? Что я предпочёл бы не знать? Кого я не спросил, потому что боюсь услышать ответ?

Последний вопрос самый трудный. Часто именно человек, которого мы не спросили, держит главное доказательство.

Цена незнания

Не всякий пробел нужно закрывать. Иногда выяснить что-то стоит слишком дорого или невозможно. Тогда пробел переходит в графу «известный риск»: вы решаете, зная, что не знаете. Это честнее, чем делать вид, что всё известно.

Мария выяснила пять пунктов из девяти за две недели.

Четыре оставшиеся так и остались неизвестными, но она знала об этом и решала с запасом: выбрала место, откуда мать можно забрать, и составила договор с правом расторжения.

Дело Владимира: чего он не спросил

Владимир решал, брать ли подряд на ремонт офиса. Прибыль выглядела привлекательной, срок небольшой, заказчик производил приятное впечатление. Он собирался подписывать договор, когда я попросил его составить лист «чего нет в деле».

Лист получился короче, чем он ожидал, но каждый пункт был неприятным. Он не знал, как заказчик платил предыдущим подрядчикам. Не знал, кто будет принимать работу и по каким критериям. Не знал, что происходит с проектом, если заказчик сменит планы. Не знал, есть ли у него самого резерв на случай задержки платежей.

«Получается, я знаю только то, что мне рассказал заказчик», — сказал Владимир.

Именно. Единственный источник информации был заинтересован в подписании договора.

Три способа закрыть пробел

Если вы нашли пробел, у вас есть три пути.

Найти ответ. Позвонить бывшим подрядчикам, посмотреть открытые данные о компании, запросить документы. Владимир позвонил двум подрядчикам. Один сказал, что платили вовремя. Другой, что платили с задержками в полтора месяца.

Принять риск. Если ответ получить нельзя, вы называете риск и решаете, можете ли с ним жить. «Я не знаю, будут ли платить вовремя, и готов к задержке до двух месяцев».

Защититься. Если риск нельзя ни выяснить, ни принять, придумайте защиту. Владимир добавил в договор предоплату тридцать процентов и поэтапную оплату. Заказчик согласился после небольшого разговора.

Пробел, который вы не хотите видеть

Бывают пробелы, которые мы не замечаем намеренно. Мы не спрашиваем, потому что боимся услышать неприятное. Не заглядываем в цифры, потому что подозреваем, что они нехорошие.

Простой тест: есть ли вопрос, который я не задаю потому, что не хочу знать ответ? Если есть, это почти всегда самый важный пробел. Владимир сознался: он не стал расспрашивать бывших подрядчиков, потому что подспудно знал, что услышит плохое.

Запись пробелов

Лист «чего нет в деле» стоит хранить рядом с материалами. Через месяц вы увидите, какие пробелы закрылись, какие остались, какие превратились из неизвестных в известные риски. Это даёт ощущение продвижения, которого не бывает, пока всё лежит в голове.

Задание. Письменно, 20 минут. Составьте лист «чего нет в деле» по восьми вопросам. Отметьте красным три пробела, которые можно закрыть за неделю, и запланируйте, как

именно. Остальные внесите в список «известные риски».

Главное из главы. В деле всегда есть пробелы, и самый опасный из них тот, который вы не хотите видеть. Составьте лист «чего нет в деле». Три пробела закройте за неделю, остальные отметьте как риск.

Глава 5. Срок сбора доказательств

Дело о мошенничестве продолжалось четыре года. Следователь, который вёл его первые два года, продолжал собирать материалы, пока за ним не пришёл начальник: «Сколько ещё?». Он ответил: «Нужно ещё проверить». Начальник сказал: «Проверять можно всегда. Вопрос в том, достаточно ли того, что есть».

В уголовном деле существуют сроки следствия. Они не придуманы для удобства чиновников: бесконечное расследование вредит всем, потому что доказательства устаревают, свидетели забывают, обвиняемый годами остаётся в неопределённости. В личных решениях сроков нет, и человек может собирать информацию бесконечно.

Лариса решала, продолжать ли учёбу в аспирантуре. Она посещала лекции, разговаривала с аспирантами, изучала статистику трудоустройства, читала форумы, составляла таблицы. Это длилось два года. Каждый раз, когда решение казалось близким, находился ещё один вопрос.

Когда информации достаточно

В психологии есть термин «удовлетворяющий выбор». Его ввёл Герберт Саймон ещё в пятидесятых годах [2]: человек выбирает не лучший из всех возможных вариантов, а первый, который отвечает заранее заданным требованиям. Саймон показывал, что это не слабость, а разумная страте-

гия в условиях, когда перебрать всё невозможно.

Позднейшие исследования описали два типа людей. Максималисты стремятся найти лучший вариант и поэтому тратят много времени и сил на поиск. Удовлетворяющиеся ищут достаточно хороший и останавливаются, когда находят. Работа Барри Шварца и коллег показала, что максималисты чаще остаются недовольны сделанным выбором, хотя объективно получают результаты не хуже [3].

Это не значит, что нужно решать наугад. Это значит, что остановка входит в процедуру, как и сбор.

Популярная идея о том, что избыток выбора вредит, подтверждается не всегда. Знаменитый опыт Шины Иенгар и Марка Леппера с вареньем показал, что покупатели чаще покупали при шести сортах, чем при двадцати четырёх [26]. Но обобщающий анализ последующих исследований дал средний эффект, близкий к нулю: избыток вариантов вредит в основном тогда, когда выбор сложен, а у человека нет ясных предпочтений [27]. Практический вывод скромнее популярных пересказов: определяйте критерии до сравнения вариантов.

Как назначить срок

Срок назначается до начала сбора, а не после. Он должен быть конкретным: дата, а не «скоро». И он зависит от двух вещей: от цены ошибки и от того, как быстро теряет смысл возможность.

Для покупки ноутбука достаточно двух вечеров. Для сме-

ны профессии нужны месяцы. Для разрыва отношений может не хватить и года, но при этом полезно задать себе вопрос, не превратилось ли ожидание само в решение.

Кроме общего срока полезно ставить конкретные контрольные точки: «К пятнице я поговорю с двумя людьми. К среде следующей недели посчитаю бюджет». Тогда сбор доказательств остаётся процессом, а не состоянием.

Признаки, что пора останавливаться

Новые сведения перестали менять картину. Если последние три источника подтверждают то, что вы уже знали, дальнейший сбор даёт мало.

Вы начали повторять одни и те же вопросы разным людям. Это признак того, что вы ищете не информацию, а подтверждение или успокоение.

Самое важное: вы уже догадываетесь, каков будет ответ, но откладываете его. Тогда поиск информации стал способом не решать.

Что делать после остановки

Лариса поставила себе срок: до конца месяца. В последние выходные она села и написала, что знает и чего не знает. Два пункта остались неясными, но она поняла, что узнать их можно только начав. Тогда решение превратилось из «получится ли» в «готова ли я проверить».

Дело Ларисы: когда срок не помог

Лариса назначила себе срок и пропустила его. Через месяц она снова собирала информацию. Я спросил её, что слу-

чилось. Она сказала: «Мне попалась новая статья, и я подумала, что надо дочитать».

Мы разобрали, как устроено продление срока. В суде срок можно продлить, но только по уважительной причине и с санкции вышестоящего: не по желанию следователя. Лариса получила простое правило: срок можно продлить один раз, при условии что записана причина и назван конкретный вопрос, на который нужен ответ.

Она составила запрос: «Мне нужно узнать, какой процент выпускников моей кафедры остался в науке через пять лет». Это был конкретный вопрос, на который можно ответить за две недели. Она ответила, и срок закрылся.

Три вида срока

Помогает различать три вида срока в личном деле.

Срок предмета: когда решение теряет смысл. Если предложение действует до пятницы, пятница и есть срок. Это внешний срок, он не обсуждается.

Срок процедуры: сколько вы тратите на сбор и проверку. Устанавливается вами. Если вы выделили две недели, то через две недели вы принимаете решение с тем, что есть.

Срок жизни: как долго вы готовы ждать, пока дело не решено, учитывая цену ожидания. Иногда ожидание само дорого: стоит тревоги, недовольства, упущенных возможностей.

Лариса поняла, что третий срок она не учитывала. Каждый месяц неопределённости стоил ей сна и нервов, а аспи-

рантура продолжалась.

Остановка как навык

Остановиться на достаточной информации — навык, которому стоит учиться. Сначала на мелочах: выбрать ресторан за десять минут. Затем на средних делах: выбрать ноутбук за два вечера. Затем на крупных.

Навык работает потому, что вы замечаете: решение, принятое с достаточными данными, не хуже решения, принятого с избыточными. Исследования Шварца и коллег показывали именно это: максималисты не получали лучших результатов, но были менее довольны [3].

Хороший вопрос на любой стадии: что произойдёт, если я решу сейчас с тем, что знаю? Если ответ не катастрофа, пора решать.

Задание. Письменно, 10 минут. Назначьте срок для вашего дела: дату, к которой вы закончите сбор доказательств. Запишите три контрольные точки в пределах этого срока. Допишите: «Если к этой дате я не знаю X, то решаю с тем, что есть».

Главное из главы. Собирать доказательства можно бесконечно, поэтому у сбора должен быть срок. Назначьте дату и контрольные точки заранее. Остановка — это навык, а не поражение.

Сквозное дело. Майя и отец: материалы дела

Чтобы вы увидели, как шаги сцепляются друг с другом, в каждой части рассказывается одно и то же дело. Оно собирательное, как и все остальные, но складывается из многих похожих историй.

Майе сорок четыре года. Её отцу, Леониду Петровичу, семьдесят девять. Год назад он овдовел, три месяца назад упал дома и сломал руку. Врач сказал, что один он жить может, но уже с трудом. Брат Майи живёт за границей и звонит раз в неделю. Сама Майя работает, воспитывает сына-подростка и платит ипотеку.

Когда она пришла ко мне, формулировка у неё была такая: «Мне нужно решить, что делать с папой». Я попросил её записать на листе, что именно она решает. Через двадцать минут она положила передо мной лист с тремя строками: «Забрать папу к нам. Нанять сиделку. Найти хороший пансионат».

Это были не вопросы, а три готовых решения. Каждое она уже мысленно проживала, причём каждое с чувством вины. Я попросил сформулировать дело заново, в форме вопроса. Получилось: «Как организовать жизнь отца в ближайшие полгода так, чтобы он был в безопасности, а я не рухнула?». Вопрос был длинный, но настоящий.

Что она знала на самом деле

Мы составили реестр. В колонке фактов оказалось: отец упал один раз; рука срастается; он ходит с палкой; он готовит себе простую еду; он забывает принимать таблетки примерно раз в неделю; в квартире нет поручней; у него есть пенсия определённого размера; брат готов присылать деньги.

В колонке догадок оказалось гораздо больше: «Он не согласится переезжать». «Он обидится, если предложить пансионат». «С сиделкой ему будет неловко». «Я не смогу ухаживать и работать». «Сын будет страдать».

Мы выбрали три догадки, которые больше всего влияют на выбор, и превратили их в вопросы. Согласится ли отец на помощь вообще? Сколько на самом деле стоит сиделка по часам? Что думает сын?

Чего в деле не было

Лист пробелов оказался длиннее реестра. Майя не знала, чего хочет сам Леонид Петрович. Она его об этом не спрашивала, потому что боялась ответа. Не знала, есть ли у него собственные накопления. Не знала, готов ли брат участвовать не только деньгами. Не знала, какой диагноз стоит за забывчивостью.

Она сказала: «Получается, я принимаю решение за человека, которого ни о чём не спросила».

Мы назначили срок сбора доказательств: три недели. К концу третьей недели Майя должна была поговорить с отцом, с братом, с сыном и с врачом, посчитать расходы на

сиделку и съездить в два места, которые ей рекомендовали. Сроки и контрольные точки она записала в календарь.

Это были первые шаги дела. Что с ним произошло дальше, читайте в следующих частях.

Выводы следствия по части I

Дело нужно сформулировать в виде вопроса и разделить, если в нём несколько вопросов. Всё, что вы знаете о деле, делится на факты, оценки и догадки, и решение надёжно в той мере, в какой опирается на факты. Советчики дают показания о себе, и их нужно оценивать как свидетелей. В деле всегда есть пробелы, и честнее называть их, чем заполнять предположениями. У сбора доказательств должен быть срок, иначе он превращается в способ не решать.

Проверьте себя

Дело записано одной фразой в форме вопроса. Вы отделили факты от догадок хотя бы для двадцати утверждений. Вы оценили советчиков по пяти вопросам. Вы составили лист «чего нет в деле». Вы назначили срок и записали дату.

Частые вопросы по части I

«А если я не могу отделить факты от оценок: всё кажется фактом?». Берите утверждение и спрашивайте: как бы я это проверил? Если для проверки нужен только чужой взгляд на мои чувства, это оценка. Если можно измерить, посчитать, узнать у третьего лица, это факт. Начните с пяти утверждений, а не с двадцати.

«Мне не у кого спросить, и я не знаю, чего не знаю». Для этого и нужен перечень из восьми вопросов. Даже если вы ответите «не знаю» на шесть из них, вы получите карту.

Затем выберите два-три вопроса, ответы на которые можно получить за неделю, и начните с них.

«Срок сбора доказательств кажется искусственным». Он искусственный, как и срок в суде. Но без него сбор не заканчивается. Если срок оказался слишком коротким, продлите один раз, записав причину и вопрос, на который нужен ответ.

Дело для самостоятельного разбора

Тихон, тридцать шесть лет, менеджер по продажам. Он пишет: «Думаю уйти из компании. Начальник меня не ценит, зарплату не повышают уже три года, но коллектив хороший, и работа знакомая. Друг зовёт в свой стартап, но там нестабильно. Жена говорит, что решать мне. Мама боится, что останемся без денег. Я устал от неопределённости».

Разберите это дело сами. Сформулируйте предмет решения (есть ли склейки?). Выпишите из письма факты, оценки и догадки. Определите, кто из «свидетелей» заинтересован и в чём. Составьте список трёх пробелов, которые можно закрыть за неделю. Назначьте срок.

Проверьте себя: в письме всего два проверяемых факта («зарплату не повышают три года» и «друг зовёт в стартап»). Остальное оценки («не ценит», «нестабильно») и догадки («останемся без денег»). Склейка есть: «уйти из компании» и «пойти именно в стартап» это два разных вопроса.

Из материалов дела. Три дела нашего времени

Привычки собирать информацию изменились вместе со средой, но принципы остались теми же.

Сорок вкладок

Денис выбирал ноутбук. Он открыл сорок вкладок с обзорами, сравнениями и рейтингами. Через две недели он знал характеристики двенадцати моделей, но не мог выбрать, потому что каждый обзор противоречил предыдущему. Он сказал: «Чем больше читаю, тем меньше понимаю».

Когда мы составили лист «что мне нужно от ноутбука», выяснилось, что для его работы важны четыре параметра: вес, время работы от батареи, клавиатура и цена до определённой суммы. Остальные характеристики не влияли на выбор. Из двенадцати моделей осталось три. Через два вечера он купил одну из них.

Бесконечная информация не равна хорошему решению. Критерии выбора нужны до начала поиска, а не после.

То же происходит с таблицей «за и против» из сорока строк. Если в ней перемешаны факты, оценки и догадки и у пунктов нет веса («лучше климат» стоит в одной строке с «далеко от семьи»), она создаёт видимость анализа, а не анализ. Сократите её до шести строк, которые можно проверить, а остальное превратите в план проверок на две недели.

Совет из чата

Алиса решала, увольняться ли ей. Она задала вопрос в профессиональном чате на несколько тысяч человек и получила сто двадцать ответов. «Уходи, ты стоишь большего». «Не вздумай, сейчас кризис». «Сам два года искал, пожалел». «Я ушёл и стал счастлив».

Ни один из ста двадцати не знал её зарплаты, состава семьи, накоплений и отношений с руководителем. Но каждый ответил уверенно. Алиса призналась: «Я прочитала все комментарии и почувствовала себя ещё более растерянной. Как будто не одно мнение, а сто двадцать».

Мнения незнакомых людей нельзя считать показаниями: у них нет сведений о деле. Они ценны как иллюстрации, не более.

Образец заполненного бланка

Так выглядит приложение А, заполненное человеком, который решал, переезжать ли в другой город.

Дело одной фразой в форме вопроса: «Переезжать ли мне в город N на постоянную работу с октября?».

Есть ли «и»: нет, но в исходной версии было «и можно ли сохранить дружбу с коллегами»; вынесено отдельно.

Зависит ли только от меня: да, кроме пункта «получу ли предложение», он вынесен в обстоятельства.

Срок решения: 15 июля.

Цена ошибки: высокая; обратимость частичная, можно вернуться, но с потерей года и части накоплений.

Короткая запись занимает полстраницы, но именно она позволила ему две недели спустя не вернуться к исходному спору «хорошо ли там жить вообще».

Колонка автора. Дело, в котором не хватало одного листа

Лет через шесть после начала работы мне досталось дело, которое тянулось уже год. Предыдущий следователь собрал два тома, но обвинение держалось на косвенных уликах. Я перечитывал материалы и каждый раз находил, что всё сходится: мотив, возможность, поведение подозреваемого.

Прокурор посмотрел дело и сказал: «Красиво. Чего в нём нет?». Я не понял. Он пояснил: «Что вы не проверили, потому что не хотели получить ответ, который разрушит версию?».

Я составил список. В нём оказалось одиннадцать пунктов. Один из них был таким: не проверено алиби на вечер, когда произошло преступление. Подозреваемый называл адрес, но предыдущий следователь отмахнулся, считая это отговоркой. Я тоже считал отговоркой. Именно поэтому не проверял.

Я проверил. Алиби подтвердилось. Дело развалилось.

Это было неприятно. Год работы, моя версия, моя уверенность. Но больше всего меня потрясло другое: я не заметил, что нарочно не смотрел в ту сторону. Каждая моя проверка подтверждала версию, потому что я проверял только то, что должно было подтвердить.

С тех пор я составляю «лист непроверенного» в нача-

ле любого серьёзного рассуждения. Там всегда оказывается пункт, который я не хотел бы проверять. И обычно это именно тот, который стоит проверить первым.

Сегодня я добавил бы к этой истории ещё одну мысль. Лист «чего нет в деле» лечит не только дела следователей. Он лечит самоуверенность. Каждый раз, когда я чувствую, что всё понятно и можно решать, я достаю лист и пишу сверху «чего я не знаю». Если я не могу написать ни одного пункта, значит, я ещё не начал думать.

ЧАСТЬ II. ДОПУСТИМОСТЬ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ

Что нельзя принимать во внимание

Глава 1. Показания, данные под давлением

Протокол допроса был составлен безупречно. Каждая страница подписана, каждый ответ записан. Но когда дело дошло до суда, судья задал подсудимому один вопрос: «Вы давали эти показания добровольно?». Подсудимый ответил: «Меня не били. Но мне сказали, что если я не подпишу, жену вызовут тоже». Показания были признаны недопустимыми.

Закон устанавливает: доказательство, полученное с нарушением процедуры, юридической силы не имеет [5]. Не потому, что оно обязательно ложно. Оно может быть абсолютно правдивым. Но способ получения делает его ненадёжным: мы не можем отличить то, что человек сказал, потому что это правда, от того, что он сказал, потому что боялся.

Эта логика почти никогда не применяется к показаниям, которые мы даём самим себе.

Страх как следователь

Они кажутся предельно ясными. «Надо немедленно уходить». «Нельзя ни в коем случае соглашаться». «Если я сейчас не отвечу, всё пропало».

Это не ошибка восприятия, а особенность устройства. Страх предназначен для быстрых действий в опасности, и он отключает перебор вариантов. Для встречи с медведем это полезно. Для решения о смене работы это вредно.

Лев получил письмо от руководителя с формулировкой «нам нужно поговорить завтра». Весь вечер он перебирал, за что его могут уволить. К полуночи он написал заявление об уходе, чтобы «опередить». Утром выяснилось, что руководитель хотел предложить ему новый проект.

Заявление Лев не отправил, но потом долго вспоминал, как легко решение пришло. «Оно казалось не страхом, а трезвой оценкой, — сказал он. — Я был абсолютно уверен, что поступаю разумно».

Как отличить страх от оценки

У решения, принятого под давлением страха, есть несколько узнаваемых признаков.

Срочность. Кажется, что решать нужно немедленно, хотя срок на самом деле не называется. Спросите: кто установил этот срок? Что произойдёт, если я отвечу через сутки?

Сужение вариантов. Остаются две возможности, «или-или», причём одна из них катастрофа. Реальные ситуации редко устроены так.

Преувеличение последствий. В голове разворачивается цепочка: «уволят — не найду работу — не смогу платить — потеряю квартиру». Каждое звено допустимо, но вероятность всей цепочки ничтожна.

Телесные признаки. Учащённое сердцебиение, сжатое горло, холодные руки. Это не доказательство, что решение неверное, а сигнал, что оно принимается в тревожном состоянии.

Правило отложенного протокола

В следственной практике есть простое правило: ответственное решение не принимается сразу после сильного события. Если свидетель в слезах, допрос переносится. Если следователь зол, он не подписывает постановление в этот день.

Для личных решений подходит та же схема. Назовите её правилом отложенного протокола. Пока вы напуганы, вы не принимаете окончательных решений по делу. Вы можете записывать мысли, собирать факты, обсуждать. Но подпись под приговором откладывается до тех пор, пока тело не успокоится. Минимум сутки, а при серьёзных решениях трое.

Это не означает, что страх нужно игнорировать. Страх — это свидетель, и его показания учитываются: «Мне страшно, что я не справлюсь» это ценная информация. Но показания страха нужно проверять так же, как любые другие.

Что делать, когда срочность настоящая

Иногда срок действительно жёсткий: предложение действует до конца дня, больной ребёнок требует немедленных решений, пожар. Тогда можно воспользоваться сокращённой процедурой. Четыре вопроса, на которые нужно ответить письменно, хотя бы в телефоне. Что я знаю наверняка? Что самое плохое может произойти, и переживу ли я это? Есть ли вариант отсрочки хотя бы на несколько часов? Что я скажу себе завтра, если сделаю так?

Даже две минуты такой записи заметно снижают долю ре-

шений, о которых потом жалеют.

Дело Гульнары: решение в три часа ночи

Гульнара проснулась в три часа ночи с ясным ощущением: мужа надо оставить. Утром, пока он собирался на работу, она уже обдумывала, как скажет. Днём она позвонила мне. В голосе была та лихорадочная ясность, которую я хорошо знаю по допросам: человек уверен, что наконец всё понял.

Я спросил, что произошло накануне. Она рассказала: вечером они поссорились из-за денег, она легла поздно, плохо спала. Ночью проснулась от тревоги, и вся картина сложилась сама собой. Четыре года брака, которые «ничего не значили», его привычки, которые «давно раздражали», её собственные мечты, которые «были отложены».

Я попросил её записать всё это в два столбца: что она знает как факт и что чувствует. В первом оказались три пункта: они поссорились из-за расходов на отпуск, у мужа тяжёлый период на работе, она не высыпалась неделю. Во втором оказалось всё остальное.

«Ощущение ясности, — сказал я, — это тоже эмоция. Очень сильная. Но ясность в три часа ночи не доказывает, что видишь всё правильно».

Что происходит с мышлением ночью

Ночные мысли имеют особую окраску. Тело устало, фоновая тревога выше, критические механизмы ослаблены. Прошлое выглядит мрачнее, будущее тревожнее, а выводы кажутся окончательными.

Это не значит, что ночные мысли ложны. Иногда ночью приходит то, что днём мы не позволяем себе увидеть. Но проверять их нужно днём, в нормальном состоянии. Хорошее правило: ночные озарения записывать, но не действовать до утра, а лучше до вечера следующего дня.

Что Гульнара сделала

Она записала ночные мысли, как есть. Через два дня перечитала. Часть выводов выглядела по-прежнему верной: в браке действительно были вопросы о деньгах и общих планах, которые не обсуждались. Другая часть оказалась перебором: «он никогда меня не слышал» превратилось в «он не всегда слышит, когда устаёт».

Она не оставила мужа. Но начала разговор о деньгах, о планах и о том, что ей нужно. Через месяц они пошли к семейному консультанту. Решение, которое она приняла в три часа ночи, превратилось в вопрос, который она задала днём.

В этом разница между показанием под давлением и показанием, которое прошло проверку.

Задание. Письменно, 15 минут. Вспомните последнее решение, которое вы приняли в страхе или в тревоге. Опишите, как оно выглядело в тот момент и как оно выглядит сейчас. Что вы знали и чего не знали? Были ли признаки срочности, сужения, преувеличения? Запишите правило, которое вы будете применять в следующий раз.

Главное из главы. Решение, принятое в страхе, кажется ясным, но страх не оценивает, а торопит. Отложите прото-

кол, если срочность ненастоящая. Ночью мышление работает хуже, чем днём.

Глава 2. Чужое мнение как улика

Суд не принимает в качестве доказательства то, что «все так говорят». Показания, основанные на слухах, оцениваются отдельно, а мнение, не подкреплённое фактами, вообще не доказательство. Тем не менее в личных решениях чужие мнения весят больше любых фактов.

Оксана выбирала между двумя предложениями о работе. Одно было в хорошей компании с привычным окладом, другое в небольшом проекте, где ей предлагали более интересную роль. Она склонялась ко второму. Когда она рассказала об этом на семейном ужине, свекровь сказала: «Ты с ума сошла? Стартап? У тебя ребёнок!». Муж промолчал. Подруга написала в мессенджере: «Я бы осторожнее». К вечеру Оксана решила, что, пожалуй, останется там, где есть.

Через год она узнала, что тот небольшой проект вырос и ту роль заняла другая. «Я не жалею, что осталась, — сказала она. — Но я жалею, что решила так, как решила. Меня уговорили, а не я выбрала».

Давление большинства

Классические опыты Соломона Аша в начале пятидесятых показали, насколько сильно групповое мнение искажает суждения [6]. Когда подставные участники хором называли неверный ответ на простой вопрос о длине линий, значительная часть реальных испытуемых хотя бы раз соглашалась

с ними вопреки собственному зрению. Угрозы и награды в опыте не было, только чужая уверенность, и она не ощущается как давление. Она ощущается как «наверное, они правы».

В личных решениях картина сложнее, потому что советчики часто близкие люди, а их мнение подкреплено любовью, заботой и страхом за нас. Свекровь Оксаны не желала зла. Но её мнение выражало её собственный страх, а не знание о проекте.

Как оценить мнение

В прошлой части мы разбирали советчиков как свидетелей. Здесь речь о другом: как отделить то, что человек сказал, от того, как это на вас подействовало.

Спросите себя о каждом мнении: что оно изменило в моей оценке фактов? Если ничего, а изменилось только ощущение допустимости или опасности, значит, подействовала не информация, а давление.

Затем спросите: если бы этот человек сказал противоположное, изменилось бы моё решение? Если да, то вы доверяете не аргументам, а авторитету или близости.

Наконец, спросите: чьё одобрение мне нужно для этого решения? Иногда в глубине мы ищем не мнение, а разрешение. И тогда любой отказ воспринимается как запрет, хотя на самом деле это лишь чужая реплика.

Разница между мнением и информацией

Не всякое мнение можно отбросить. Бывает, что близкий

человек говорит нечто, чего вы не знали: «Этот работодатель задерживает зарплату», «в этом районе затапливает подвалы». Это информация, и её нужно проверить и учесть.

Различие простое. Информация меняет картину фактов. Мнение меняет оценку без изменения фактов. «Ты с ума сошла» это мнение. «Они три месяца не платили сотрудникам» информация.

Оксана, вернувшись к решению, составила два списка: что ей сказали о проекте как факты, и что сказали как оценки. В первом списке не оказалось ничего. Ни одного факта о самом проекте ни от свекрови, ни от подруги. Вся «информация» состояла из общих слов о риске.

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.