O.V.K — X.T.R

ИНТУИЦИЯ

БЫСТРОЕ СУЖДЕНИЕ
БЕЗ РАССУЖДЕНИЯ



КОГДА ВЕРИТЬ ЧУТЬЮ И КОГДА НЕТ

✧

O.V.K — X.T.R

ИНТУИЦИЯ

БЫСТРОЕ СУЖДЕНИЕ БЕЗ РАССУЖДЕНИЯ

Книга о том, откуда берётся знание, которое приходит раньше довода:
на чём оно стоит, где оно точнее расчёта и где слепо,
и как отличить чутьё мастера от уверенности невежды

❧

НАСТОЛЬНОЕ ИЗДАНИЕ

«У сердца есть свои доводы, которых разум не знает».

— Блез Паскаль, «Мысли»

✧

Книга писана для того, кто судит быстро,
и кому важно знать,
когда быстрому суждению можно верить.
Устройство изложено как устройство,
границы — как границы.

ОГЛАВЛЕНИЕ

✧ ✧

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОСНОВАНИЯ

I. Что такое интуиция 2
II. Слово и его происхождение 3
III. Три основания 4
IV. Древние о прозрении 5
V. Философы и математики 6
VI. Опыты нашего века 7
VII. Русская линия 8
VIII. Чем интуиция не является 9

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. УСТРОЙСТВО

IX. Три вида чутья 11
X. Узнавание образа 12
XI. Опыт как склад 13
XII. Телесный знак 14
XIII. Эвристики 15
XIV. Обратная связь 16
XV. Вызревание 17
XVI. Мера 18

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. РЕМЕСЛО

XVII. Когда верить 20
XVIII. Когда не верить 21
XIX. Назвать чутьё словом 22
XX. Чутьё и расчёт вместе 23
XXI. Взгляд из провала 24
XXII. Чутьё на людей 25
XXIII. Журнал догадок 26
XXIV. Воспитание чутья 27

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ. ПРОТИВНИК

XXV. Уверенность вместо знания 29
XXVI. Чужое поле 30
XXVII. Первое впечатление 31
XXVIII. Настроение 32
XXIX. Предубеждение 33
XXX. «Я так и знал» 34
XXXI. Память о попаданиях 35
XXXII. Культ наития 36

ЧАСТЬ ПЯТАЯ. ГРАНИЦА

XXXIII. Чего интуиция не может 38
XXXIV. Закон интуиции 39
XXXV. Интуиция и дело 40
XXXVI. Упражнения 41
XXXVII. Гигиена чутья 42
XXXVIII. Правила до суждения 43
XXXIX. Правила после суждения 44
XL. Заключение: интуиция и мера 45

✧

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

✧

ОСНОВАНИЯ

Что есть интуиция и откуда её имя, что думали о ней древние,
философы и математики, что измерили опыты,
и чем она не является

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Что такое интуиция

✧

Интуицией зовётся суждение, которое приходит готовым, прежде довода, и которое судящий не может сразу разложить на шаги.

Пожарный чувствует, что пол сейчас рухнет; врач с порога видит тяжёлого больного; шахматист знает ход, не считая. Они судят быстро, и судят верно. Но так же быстро и так же уверенно судит игрок у рулетки и покупатель, которому «понравилось лицо» продавца.

Книга стоит рядом с книгами о внимании, об ошибках рассуждения и о решении: первая учит держать ум, вторая — ловить сбой довода, третья — выбирать. Здесь предмет один: быстрое суждение и его право на доверие.

Различим три вида чутья, о которых глава девятая: **узнавание**, **правило-упрощение**, **телесный знак**.

Правило: *быстрота суждения ничего не говорит о его верности; верность решает то, где и как оно выучено.*

ГЛАВА ВТОРАЯ

Слово и его происхождение

✧

«Интуиция» — от латинского «интуэри», всматриваться, от «туэри», смотреть и беречь: знание, взятое взглядом, а не выводом.

Схоласты звали «интуитивным» знание вещи наличной, увиденной прямо, в отличие от «абстрактного», выведенного.

Декарт в «Правилах для руководства ума» назвал интуицией ясное усмотрение ума, в котором нет сомнения: что треугольник ограничен тремя линиями.

Русское. «Чутьё» — от «чуять», как зверь чует след. «Наитие» — то, что нашло, снизошло. «Смекалка» — от «смекать», прикидывать в уме. «Нутром чую» — знание, помещённое в тело.

Различим. *Догадка* — предположение, которое знает, что оно предположение. *Интуиция* — суждение, которое ощущается как знание. *Вывод* — суждение с показанными шагами.

Немецкое «Эйнзихт», усмотрение, и греческое «ноэсис» говорят о том же: знание как взгляд, схвативший целое разом.

Правило: *интуиция ощущается как знание; проверка решает, знание ли она.*

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

Три основания

✧

Всё дальнейшее стоит на трёх положениях.

Первое: интуиция есть свёрнутый опыт. Ум узнаёт в новом положении знакомый образ и выдаёт готовый ответ, пропуская шаги, которые однажды были пройдены. Нет опыта — нечего узнавать.

Второе: опыт годен, только если мир правилен и ошибка видна. Где за поступком скоро следует ясный ответ, чутьё выучивается. Где ответ поздний, смутный или случайный, выучивается уверенность без знания.

Третье: чувство уверенности не свидетельствует. Верная и ложная интуиция ощущаются одинаково; различает их не сила чувства, а поле и счёт попаданий.

Отсюда ремесло третьей части: знать, где верить, назвать чутьё словом, сверить с расчётом, вести счёт; и противник четвёртой: уверенность, чужое поле, настроение и память о попаданиях.

Правило: *спрашивай не «уверен ли я», а «где я этому научился»*.

ГЛАВА ЧЕТВЁРТАЯ

Древние о прозрении

✧

Древние знали знание без довода и ставили его то выше рассуждения, то рядом.

Аристотель во «Второй аналитике» учил, что начала доказательства не доказываются: их схватывает ум, «нус», прямо. Без этого схватывания всякий вывод висел бы в воздухе.

Он же в «Никомаховой этике» назвал «фронесис», практическую мудрость, умением видеть должное в частном случае; и заметил, что юноши бывают сильны в геометрии, но не в ней, ибо она требует опыта.

Плотин ставил выше рассуждения созерцание, где знающий и знаемое сходятся.

Притчи: «Есть пути, которые кажутся человеку прямыми, но конец их — путь к смерти».

Гиппократ начинает «Афоризмы» словами: жизнь коротка, искусство долго, опыт обманчив, суждение трудно. Врачебное чутьё уже тогда знали и как силу, и как ловушку.

Правило: *уже древние знали: чутьё в частном даёт только опыт.*

ГЛАВА ПЯТАЯ

Философы и математики

✧

Новое время спорило, есть ли у интуиции своё право, и оставило свидетельства из первых рук.

Паскаль различил «дух геометрии», идущий от начал к выводам, и «дух тонкости», который видит многое разом и не может объяснить, как.

Спиноза назвал высшим, третьим родом познания «интуитивное знание», видящее вещь из её причины.

Бергсон, «Введение в метафизику», 1903: интуиция входит в предмет изнутри, анализ обходит его снаружи.

Пуанкаре, «Наука и метод», 1908: решение о фуксовых функциях пришло ему, когда он ставил ногу на подножку омнибуса, после недель бесплодной работы. И тут же добавил: наитие надлежит проверить, и проверка бывает долгой.

Уоллес, «Искусство мысли», 1926: подготовка, вызревание, озарение, проверка.

Правило: *озарение приходит к подготовленному и уходит на проверку*.

ГЛАВА ШЕСТАЯ

Опыты нашего века

✧

Двадцатый век измерил, где быстрое суждение попадает и где промахивается.

Де Гроот, 1946, и **Чейз с Саймоном,** 1973: мастер запоминает позицию с одного взгляда, но только осмысленную; расставленные наугад фигуры он помнит не лучше новичка.

Мил, 1954: в прогнозах простая формула не уступала суждению знатоков, а чаще превосходила его.

Тверски и Канеман, 1974: быстрые правила-упрощения дают систематические ошибки.

Клейн, «Источники силы», 1998: командиры пожарных решают, узнавая положение, а не сравнивая варианты.

Канеман и Клейн, 2009: два противника сошлись на общем — чутьё верно там, где среда правильна и опыт долог, с быстрым ответом на ошибку.

Тетлок, 2005: прогнозы знатоков политики немногим лучше случая.

Правило: *чутьё мастера верно в поле, где он учился с ответом; вне его — как у всех.*

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

Русская линия

✧

У нас о чутье думали и философ, и полководец, и историк.

Суворов, «Наука побеждать»: «глазомер, быстрота, натиск». Глазомер — умение с одного взгляда оценить местность и силу; и Суворов учил ему учением, а не ждал его от природы.

Лосский, «Обоснование интуитивизма», 1906: предмет дан познающему непосредственно, а не через копию в уме. Отсюда его «интуитивизм».

Даль в словаре толкует «чутьё» и как нюх, и как способность угадывать; язык не делит их.

Ключевский писал о великороссе, что тот «задним умом крепок»: судит верно, но после дела. Это обратная сторона чутья.

Пословица: «Сердце вещун».

Пирогов в «Началах общей военно-полевой хирургии» учил сортировке раненых на месте, с одного осмотра; но правила её он записал, чтобы глаз учился не на одном себе.

Правило: *глазомер выучивается; задний ум не заменяет переднего.*

ГЛАВА ВОСЬМАЯ

Чем интуиция не является

✧

Отсечём лишнее.

Она не есть дар. Чутьё мастера есть сжатые годы работы.

Она не есть противоположность разуму. Это тот же разум, работающий быстро и без отчёта.

Она не есть желание. «Чувствую, что выйдет» часто значит «хочу, чтобы вышло».

Она не есть страх. Тревога тоже приходит быстро и выдаёт себя за предчувствие.

Она не есть случайная удача. Одно попадание ничего не говорит; говорит счёт.

И она не есть всеведение: вне своего поля чутьё мастера не лучше чутья прохожего.

Она не есть ясновидение. О вере в дар провидения — книги о гадании и о знаке; здесь речь о суждении, которое можно проверить счётом.

Она не есть лень. Отказ считать там, где счёт возможен, не делается чутьём оттого, что быстр.

Что же она есть? *Узнавание знакомого по опыту, выдающее готовый ответ без шагов.* Об устройстве — вторая часть.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

✧

УСТРОЙСТВО

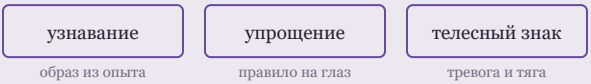
Три вида чутья, узнавание образа, опыт как склад, телесный знак, эвристики, обратная связь, вызревание, мера

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

Три вида чутья

✧

Под одним именем живут три разных устройства, и доверие к ним разное.



Узнавание. Положение похоже на виденное, и ответ всплывает. Верно у выученного мастера; о том главы десятая и одиннадцатая.

Упрощение. Правило на глаз: знакомое вернее, похожее того же рода. Часто годно, но ошибается одинаково; глава тринадцатая.

Телесный знак. Сжалось, потянуло, стало не по себе. Знак, что есть что заметить, но не что именно; глава двенадцатая.

Смесь. В жизни они приходят вместе, и дело судящего — разнять их.

Правило: *прежде доверия узнай, какой из трёх говорит.*

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ

Узнавание образа

✧

Главное устройство чутья: ум узнаёт в положении знакомый образ и вместе с образом получает ответ.

Как у Клейна. Командир пожарных не сравнивает варианты. Он узнаёт тип пожара, и с узнаванием приходят ожидания, цель и первое действие; действие он проигрывает в уме и, если оно не ломается, исполняет.

Когда тревожится. Когда ожидание не сбылось: огонь тише, чем должен, а жар сильнее. Несовпадение с образом и есть сигнал «что-то не так».

Чего не видно. Образ узнаётся целиком, и мастер не может назвать признаки; это не тайна, а следствие скорости.

Граница. Узнают только виденное. Новое положение, похожее на старое лишь снаружи, узнаётся ложно.

Правило: *чутьё мастера говорит громче всего, когда мир не совпал с ожиданием; слушай несовпадение.*

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ

Опыт как склад

✧

Чтобы узнавать, надо иметь склад образов; и склад этот набирается долго.

Сколько. Саймон считал, что мастер держит в памяти десятки тысяч знакомых конфигураций, и что на их набор уходит около десяти лет работы.

Какой опыт. Не всякие годы. Двадцать лет, повторяющих один год без разбора ошибок, дают склад привычек, а не образов. Эрикссон назвал годный опыт «намеренной практикой»: трудная задача, ясная цель, скорый ответ, разбор.

Разнообразие. Склад, набранный в одном городе, одном рынке, одном времени, узнаёт только их. Перемена поля обращает его в набор ложных сходств.

Старение. Мир меняется, склад остаётся; чутьё, верное десять лет назад, может молча устареть.

Ширина. Лучший склад собран из многих несхожих случаев, а не из одного, повторённого тысячу раз.

Правило: *чутьё стоит столько, сколько разобранных ошибок за ним стоит.*

ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ

Телесный знак

✧

Часть чутья приходит не мыслью, а ощущением: сжатие, холодок, тяга, неловкость.

Опыт Бечары и Дамасио, 1997: игроки выбирали карты из четырёх колод, две из которых были убыточны. Кожа отвечала волнением перед «плохой» колодой раньше, чем игрок мог сказать, чем она плоха; и больные с поражённой лобной корой такого знака не получали и проигрывали.

Что это значит. Тело копит счёт выигрышей и потерь и подаёт знак прежде слов. Дамасио назвал это «соматическими маркерами».

Чего это не значит. Знак говорит «здесь что-то есть», но не «что». Тот же холодок дают голод, недосып, чужая злость и собственный страх.

Как читать. Заметить знак, назвать его и спросить: на что в положении он откликнулся? Ответ ищут глазами, а не чувством.

Правило: *телесный знак — повод присмотреться, а не приговор*.

ГЛАВА ТРИНАДЦАТАЯ

Эвристики

✧

Эвристикой зовётся правило на глаз: простое, быстрое и годное чаще, чем можно ожидать.

Правило знакомого. Гигерензер: из двух городов больше тот, о котором слышал. Там, где известность идёт за величиной, правило бьёт знание.

Правило похожести. Судить о роде по сходству с образцом. Годно, пока помнят, как редок сам род; забыли — ошибается.

Правило доступности. Чаще то, что легче вспомнить. Но легче вспомнить яркое и недавнее, а не частое.

Спор двух школ. Тверски и Канеман показали, где правила ошибаются; Гигерензер — где они умнее расчёта. Правы обе: правило годно в той среде, под которую оно сложилось.

Правило якоря. Первое названное число тянет к себе оценку, даже если названо случайно; потому свою оценку дают прежде чужой.

Правило: *эвристика верна в своей среде; спроси, та ли здесь среда.*

ГЛАВА ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ

Обратная связь

✧

Чутьё выучивается только там, где ошибка скоро и ясно возвращается к судящему.

Добрая среда. Шахматы, пожар, анестезия, погода на завтра: суждение проверяется быстро, однозначно, многократно. Здесь чутьё растёт.

Злая среда. Курсы бирж, долгие политические прогнозы, выбор людей на службу: ответ приходит через годы, смешан со случаем, и никто не ведёт счёт. Здесь растёт уверенность.

Ложная связь. Врач, который не видит ушедших больных, учится на неполной выборке; кадровик видит только тех, кого взял, и не знает, каковы были отвергнутые.

Как узнать среду. Спросить: через сколько я узнаю, что ошибся? Узнаю ли вообще? Сколько раз я уже узнавал?

Как исправить. Где ответ поздний, его приближают: пробой, малой ставкой, записью с датой сверки.

Правило: *нет скорого и ясного ответа на ошибку — нет и выученного чутья*.

ГЛАВА ПЯТНАДЦАТАЯ

Вызревание

✧

Иное прозрение приходит не сразу, а после того, как задачу оставили.

Уоллес назвал это «инкубацией»: после упорной работы ум отпускает задачу, и решение является в пути, в бане, на прогулке. Пуанкаре и омнибус — образцовый случай.

Условие. Вызревает только то, над чем работали. Без подготовки перерыв даёт отдых, а не решение.

Чем объясняют. Отпущенная задача перестаёт держаться за первый неудачный путь, и ум находит другой; это толкование вероятное, но не единственное.

Чего не делать. Не принимать явившееся за доказанное. Пуанкаре проверял дома, и не всякое его озарение выдерживало проверку.

Как вести. Держать при себе лист: пришедшее в пути забывается так же быстро, как пришло. Задачу перед сном перечесть, не решая; утром сперва записать, что пришло, потом работать.

Правило: *поработай, отпусти, запиши пришедшее, проверь*.

ГЛАВА ШЕСТНАДЦАТАЯ

Мера

✧

У доверия к чутью есть мера: мало его — мастер тонет в расчёте; много — невежда рискует уверенно.

Поле. Высокое доверие — в своём, выученном поле с доброй средой. Низкое — в чужом и в злой среде.

Ставка. Малое и обратимое можно решать чутьём даже в сомнении. Крупное и необратимое чутьё только открывает, а решает сверка.

Время. Где на расчёт нет минуты, чутьё выученного есть лучшее, что у него есть; где есть неделя, её надлежит потратить.

Счёт. Мера доверия к своему чутью есть его записанный счёт попаданий, а не память о них.

Обратимость. Решение, которое можно отменить завтра, стоит принять сегодня по чутью и поправить по ответу; такое решение само есть способ учиться.

Правило: *своё поле, малая ставка, мало времени — верь; чужое поле, крупная ставка, есть время — сверяй*.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

✧

РЕМЕСЛО

Когда верить и когда не верить, назвать чутьё словом,
чутьё и расчёт вместе, взгляд из провала, чутьё на людей,
журнал догадок, воспитание чутья

ГЛАВА СЕМНАДЦАТАЯ

Когда верить

✧

Первое ремесло: знать признаки, при которых быстрому суждению можно доверить дело.

Поле своё. Ты судишь о том, чем занимался годами, а не о соседнем.

Среда добрая. В этом поле ошибка возвращалась к тебе скоро и ясно, и не раз.

Счёт есть. Ты можешь назвать, сколько раз чутьё здесь попадало и сколько промахивалось, и попаданий заметно больше.

Желания нет. Исход тебе безразличен или ты чуешь неприятное; чутьё, совпавшее с желанием, подозрительно.

Тревога от несовпадения. Сильнее всего верь не чувству «всё ясно», а чувству «что-то не так» в знакомом деле: оно редко бывает пустым.

Тишина вокруг. Чутьё слышнее, когда никто не торопит и не подсказывает; чужое мнение, сказанное первым, выдаёт себя за своё.

Правило: *своё поле, добрая среда, записанный счёт, нет желания — тогда верь*.

ГЛАВА ВОСЕМНАДЦАТАЯ

Когда не верить

✧

Столь же важно знать признаки, при которых быстрое суждение надлежит отложить.

Поле чужое. Инженер о рынке, врач о вложениях, успешный в одном о другом.

Прогноз далёкий. Что будет через годы: здесь не выучен никто, ибо никто не получал ответа вовремя.

Случай велик. Где исход смешан с везением, чутьё учится на шуме.

Чутьё совпало с желанием или со страхом.

Ты устал, голоден, зол, влюблён или только что выиграл.

Суд о людях по первому взгляду в важном деле; о том глава двадцать вторая.

Есть формула или счёт, а ты хочешь их обойти: Мил показал, что формула обычно права.

Тебя торопят. «Решайте сейчас» есть приём продавца, а не свойство дела.

Правило: *чужое поле, дальний срок, много случая, сильное желание — отложи чутьё и считай.*

ГЛАВА ДЕВЯТНАДЦАТАЯ

Назвать чутьё словом

✧

Чутьё приходит без слов; ремесло в том, чтобы дать ему слова, пока оно не остыло.

Что именно. Не «мне не нравится», а «мне не нравится, что он дважды ушёл от вопроса о сроке». Названное становится проверяемым.

На что похоже. «Это как тогда, с тем подрядчиком». Названный образ можно сверить: так ли похоже на деле?

Чего ждёшь. Если чутьё право, что случится завтра? Названное ожидание есть проверка, которую жизнь проведёт сама.

Если слов нет. Бывает и так; тогда записать хотя бы силу и направление: «сильно против, причину не вижу».

Вслух другому. Сказанное соседу чутьё либо крепнет от вопросов, либо рассыпается; и то и другое полезно знать до дела.

Правило: *назови, что заметил, на что похоже и чего ждёшь; названное можно проверить.*

ГЛАВА ДВАДЦАТАЯ

Чутьё и расчёт вместе

✧

Чутьё и расчёт не враги; лучший итог дают оба, если знать порядок.

Сперва расчёт, потом чутьё. Канеман советовал при отборе людей сперва оценить несколько признаков порознь, по баллам, и только потом дать общее суждение. Чутьё, пришедшее после счёта, точнее чутья, пришедшего вместо него.

Чутьё как вопрос к расчёту. Расчёт говорит «да», чутьё противится: не отменять расчёт, а искать, чего он не учёл.

Расчёт как вопрос к чутью. Чутьё говорит «да», расчёт против: спросить, какой образ узнан и не ложно ли.

Разойтись до конца. Если спор не разрешён, решает поле: в своём и добром — чутьё, в чужом и злом — счёт.

Правило: *сперва разложи и сочти, потом суди целиком; разногласие — повод искать, а не выбирать.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЕРВАЯ

Взгляд из провала

✧

Чутьё, обращённое на свой же замысел, почти всегда говорит «выйдет»; его надо развернуть.

Приём Клейна. Он назвал его «премортем»: вообразить, что прошёл год и дело провалилось, и написать, почему. Спрашивают не «что может пойти не так», а «что пошло не так».

Почему работает. Вопрос о возможной беде чутьё отметает; готовый провал оно объясняет охотно, и узнанные образы беды всплывают.

Как вести. Каждый пишет порознь, молча, пять минут. Потом читают по кругу; самое частое и самое страшное берут в работу.

Мера. Приём не отменяет замысла, а чинит его.

Кому полезно. Прежде всего тому, кто замысел *любит*: у него чутьё ослеплено сильнее всех. И тем, кто при начальнике молчит: провал, заданный как упражнение, развязывает язык.

Правило: *вообрази провал свершившимся и спроси чутьё о причинах*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ВТОРАЯ

Чутьё на людей

✧

Из всех полей самое обманчивое: о человеке судят мгновенно, уверенно и часто мимо.

Тонкие срезы. Амбади и Розенталь, 1993: по немым отрывкам в полминуты чужие люди оценивали учителей почти так же, как студенты за семестр. Нечто видно сразу.

Лица. Тодоров: суждение о «компетентности» по лицу складывается за доли секунды и предсказывало исход выборов; но предсказывало, как голосуют, а не как правят.

Собеседование. Беседа без плана предсказывает работу хуже, чем проверка делом и заранее заданные вопросы.

Как быть. Первое впечатление записать и отложить; судить по делам, а не по лицу; о чтении речи — книга о внимательности.

Зато чутьё хорошо ловит перемену в знакомом человеке: давно известное лицо, ставшее иным, замечают раньше, чем понимают.

Правило: *о человеке чутьё говорит, как он кажется; каков он — говорят дела.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ТРЕТЬЯ

Журнал догадок

✧

Без записи нельзя знать, верно ли твоё чутьё: память хранит попадания и теряет промахи.

Что писать. День; о чём суждение; само суждение, одной фразой; уверенность в долях или процентах; когда станет ясно.

Когда сверять. В назначенный день вписать исход: сбылось, не сбылось, неясно.

Что считать. Долю попаданий по полям: в чём чутьё сильно, в чём слабо. И верность уверенности: из сказанного «на девять десятых» сбывается ли девять из десяти?

Что узнаешь. Почти всякий, кто ведёт такой журнал, находит поля, где уверен больше, чем прав. Тетлок сделал на этом школу прогнозистов.

Как не бросить. Писать коротко, в одну строку; сверять в один день недели; начинать с месяца, а не с года.

Правило: *запиши догадку с уверенностью и сроком; сверь; считай по полям*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Воспитание чутья

✧

Чутьё растёт не само, а там, где ему дают образы и ответ.

Много случаев. Разбирать чужие дела: истории болезней, партии мастеров, прошлые сделки. Каждый разбор кладёт образ на склад.

Предсказать, потом узнать. Прежде чем увидеть исход разбираемого случая, сказать свой. Без этого разбор учит задним числом.

Скорый ответ. Сокращать путь от суждения до его проверки: малые пробы, частые сверки.

Разбор ошибок. Не «не повезло», а «какой образ я узнал ложно».

Наставник. Мастер рядом, называющий вслух, что он замечает, передаёт склад быстрее книг; Клейн учил так командиров.

Разнообразие. Намеренно брать случаи непохожие, трудные, с неожиданным исходом: лёгкое и похожее учит узнавать то, что уже узнаётся.

Правило: *много случаев, предсказание прежде исхода, скорый ответ, разбор ошибок*.

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

✧

ПРОТИВНИК

Уверенность вместо знания, чужое поле, первое впечатление,
настроение, предубеждение, «я так и знал»,
память о попаданиях и культ наития

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЯТАЯ

Уверенность вместо знания

✧

Первая порча: принять силу чувства за верность суждения.

Устройство. Уверенность рождается из складности: чем стройнее история в уме, тем твёрже чувство, даже если история собрана из трёх фактов. Канеман назвал это «что видишь, то и есть».

Признак. Ты уверен и не можешь сказать, что заставило бы тебя передумать.

Чем вредно. Уверенный не ищет сверки, и ошибка идёт до конца.

Лечение. Спросить: чего я не знаю? что должно случиться, чтобы я оказался неправ? Если ответа нет, уверенность пуста. Журнал догадок меряет её точнее самочувствия.

Мера уверенности. Говорить не «уверен», а числом: «на семь из десяти». Число можно проверить, чувство нельзя.

Кто пользуется. Уверенный голос убеждает слушателей сильнее довода; о том книга о влиянии.

Правило: *сила чувства — не довод; спроси, что тебя переубедит.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ШЕСТАЯ

Чужое поле

✧

Вторая порча: мастер переносит чутьё туда, где оно не выучено.

Устройство. Уверенность выучена вместе с мастерством и переходит в соседнее поле целиком, а знание не переходит. Хирург чует рынок так же твёрдо, как рану, и ошибается как новичок.

Признак. Суждение о чужом деле звучит так же быстро, как о своём; но ни одного своего промаха в этом поле ты не можешь вспомнить.

Чем вредно. Слушатели верят мастеру по его славе, не спрашивая, о чём слава.

Лечение. Перед суждением назвать себе поле и спросить: учился ли я здесь с ответом? Нет — говорить как новичок.

Кто пользуется. Реклама, где известный в одном деле хвалит товар другого: слава переносится на то, о чём он не знает.

Правило: *мастерство не переезжает; уверенность переезжает вместе с ним.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ СЕДЬМАЯ

Первое впечатление

✧

Третья порча: суждение, сложенное в первую минуту, правит всем дальнейшим.

Устройство. Первое впечатление становится рамкой: следующее видят сквозь него. Аш, 1946: одни и те же черты, перечисленные в разном порядке, дают разный образ человека.

Признак. Всё, что ты узнаёшь потом, почему-то подтверждает первое.

Чем вредно. Отказ хорошему, доверие ловкому; и то, и другое надолго.

Лечение. Записать первое впечатление, чтобы знать его, и назначить себе вторую встречу. На второй искать не подтверждения, а опровержения. Судить по делам, а не по облику.

Кто пользуется. Всякий, кто продаёт: первые минуты его выучены. Выученная первая минута говорит о выучке, а не о человеке.

Мера. Первое впечатление не вовсе пусто: оно слышит тон и облик; пусто оно о деле.

Правило: *первое впечатление запиши и держи под сомнением до второго*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ВОСЬМАЯ

Настроение

✧

Четвёртая порча: своё состояние выдаётся за знание о мире.

Устройство. Шварц и Клор, 1983: в солнечный день люди оценивали свою жизнь как более удачную, чем в дождливый, если им не напоминали о погоде. Чувство приписывается предмету.

Признак. Сегодня всё предчувствуется плохо, вчера — хорошо, а дело то же.

Чем вредно. Тревожный чует беду везде, весёлый — удачу; обоих обманывает их день.

Лечение. Спросить: не голоден *ли*, не устал *ли*, не зол *ли*? Назвать состояние вслух; уже названное меньше окрашивает суждение. Важное отложить до утра.

Обратное тоже. Страх перед делом рядится в «плохое предчувствие», чтобы избавить от труда; спроси, чего именно ты боишься, и страх назовётся.

Мера. Настроение само есть знание — о тебе. Его стоит слушать о себе, а не о мире.

Правило: *прежде чем верить чутью, спроси, как ты сам.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ДЕВЯТАЯ

Предубеждение

✧

Пятая порча: готовое мнение о роде людей или вещей звучит как чутьё о данном случае.

Устройство. Упрощение по похожести узнаёт в человеке «тип» и выдаёт о нём суждение типа. Быстро, уверенно и без всякой проверки на этом человеке.

Признак. Чутьё о незнакомце совпадает с тем, что ты думаешь о «таких».

Чем вредно. Ошибка не случайна, а повторяется одинаково, и обходит тебя всякий раз хороший человек не того «типа».

Лечение. Спросить: что я знаю об этом человеке, а не о его роде? Меры сделать общими для всех: одни вопросы, одна проверка делом.

Кто пользуется. Тот, кто подделывает «тип»: мошенник в облике почтенного.

Правило: *чутьё о роде — не чутьё о человеке; суди об этом, а не о таких*.

ГЛАВА ТРИДЦАТАЯ

«Я так и знал»

✧

Шестая порча: после исхода кажется, что чутьё его предвидело.

Устройство. Фишхофф, 1975: узнав исход, люди завышают, насколько он был предсказуем, и помнят свои прежние оценки ближе к исходу, чем они были.

Признак. «Я же чувствовал» — но нигде не записано, и в тот день ты поступил иначе.

Чем вредно. Чутьё получает ложную славу, и в следующий раз ему верят больше, чем оно заслужило. И обратное: чужое решение, неудачное по случаю, судят как глупое.

Лечение. Только записанное прежде исхода считается предвидением. Судить решение по тому, что было известно тогда.

Чужое предвидение. Кто после кризиса говорит «я предупреждал», пусть покажет запись с датой; и сколько раз предупреждал зря.

Правило: *не записано до исхода — не предвидено*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ПЕРВАЯ

Память о попаданиях

✧

Седьмая порча: попадания помнятся, промахи забываются, и чутьё кажется вернее, чем есть.

Устройство. Сбывшееся предчувствие ярко и рассказывается; несбывшееся тихо уходит. Счёт в памяти ведётся одной стороной.

Признак. Ты помнишь три случая, когда чутьё спасло, и ни одного, когда подвело.

Кто пользуется. Гадатели и продавцы прогнозов: их попадания пересказывают, промахи никто не считает.

Лечение. Журнал догадок, о котором глава двадцать третья. И вопрос к чужой славе: сколько было предсказаний всего?

Совпадения. Подумал о человеке — и он позвонил. Такие случаи помнят годами, а тысячи раз, когда подумал и никто не позвонил, не замечают вовсе. Редкое при многих попытках случается неизбежно.

Мера. Яркий случай годен как повод завести счёт, но не как счёт.

Правило: *верность чутья меряется долей попаданий, а не их яркостью.*

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ВТОРАЯ

Культ наития

✧

Последняя порча: возвести чутьё в добродетель, а сверку — в трусость.

Признаки. «Настоящий вождь решает сердцем». «Расчёты для бухгалтеров». Отказ объяснять решение, ибо «чувствую». Гордость тем, что не читал.

Устройство. Удачи наития славят, неудачи списывают на обстоятельства; и слава растёт при любом счёте.

Чем вредно. Решающий освобождает себя от отчёта, окружение — от спора. Ошибка некому возразить.

Лечение. Требовать от чутья того же, что от расчёта: названных причин, ожиданий и счёта. Мастер не боится объяснять; боится тот, кому нечего.

Откуда. Рассказы об удачливых вождях пишутся после удачи; о равно уверенных, но разбитых, книг не пишут. Выборка лжёт в пользу наития.

Мера. Уважать чутьё мастера можно и должно; обожествлять — значит перестать его проверять.

Правило: *чутьё, которое нельзя спросить, — не мастерство, а власть.*

ЧАСТЬ ПЯТАЯ

✧

ГРАНИЦА

Чего интуиция не может, закон интуиции,
интуиция и дело,
как упражняться и какими правилами держаться

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ТРЕТЬЯ

Чего интуиция не может

✧

Соберём пределы.

Она не знает того, чего не видела. Узнают только знакомое.

Она не переходит в чужое поле. Уверенность переходит, знание нет.

Она не видит далеко. Дальний прогноз не выучен ни у кого.

Она не отличает себя от желания и страха. Это делает сверка.

Она не ведёт счёт. Счёт ведёт журнал.

Она не объясняет себя сразу; но названная, становится проверяемой.

И она не бьёт формулу там, где формула есть.

Она не заменяет знания там, где его можно просто узнать: спросить, сосчитать, прочесть.

Кто знает эти пределы, тот верит чутью в своём поле, сверяет в чужом, называет и записывает; и получает то, что интуиция даёт: скорость мастера без слепоты невежды.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Закон интуиции

✧

Выведем закон из трёх оснований и восьми порч.

Из первого — интуиция есть свёрнутый опыт — следует спрашивать, где этот опыт набран.

Из второго — опыт годен в правильной среде с ответом — следует верить чутью лишь в поле, где ошибка возвращалась.

Из третьего — уверенность не свидетельствует — следует вести счёт, а не слушать чувство.

Восемь порч суть нарушения: чувство вместо счёта, чужое поле, миг вместо дел, своё состояние и готовое мнение вместо предмета, задний ум и слава вместо проверки.

> Чутьё есть опыт — спроси, какой;
> опыт годен с ответом — спроси, где;
> уверенность не довод — веди счёт;
> назови, запиши, сверь;
> и верь чутью там, где оно училось.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ПЯТАЯ

Интуиция и дело

✧

Ведущий дело судит быстро сотни раз на дню, и мера его чутья есть мера его отдыха от расчёта.

Что она даёт. Мелкие решения, решённые на ходу. Тревогу «что-то не так» в знакомом деле раньше цифр. Первое направление для расчёта в крупном.

Что отнимает её порча. Людей, взятых за лицо; вложения по наитию в чужом поле; провалы, которые «все чувствовали», но никто не записал.

Мера ведущего. Малое и обратимое отдавать чутью, своему и подчинённых. Крупное решать сверкой: сперва счёт, потом суждение целиком. Требовать, чтобы чутьё называли словами; о выборе под неизвестностью — книга о решении.

Совет. Где решают многие, пусть каждый запишет своё суждение до обсуждения: иначе чутьё первого говорящего станет чутьём всех.

Правило: *в деле чутьё решает малое и будит к крупному; крупное решает сверка.*

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ШЕСТАЯ

Упражнения

✧

Чутью учатся случаями, предсказанием и счётом.

Журнал. Месяц записывать по три догадки в день с уверенностью и сроком; сверять.

Предсказание прежде исхода. Разбирая чужой случай, сперва сказать свой ответ, потом смотреть.

Назвать. Всякий раз, когда «что-то не так», записать, что именно.

Порознь, потом целиком. При выборе оценить признаки по баллам, лишь затем дать общее суждение; сравнить с первым порывом.

Премортем. Перед каждым крупным делом — пять минут письменного провала.

Состояние. Неделю отмечать настроение рядом с догадками; найти связь.

Чтение. Канеман «Думай медленно, решай быстро»; Клейн «Источники силы»; Гигерензер «Чувство нутра».

Чужой мастер. Попросить мастера своего дела вслух называть, что он замечает, пока работает; записывать.

Смена поля. Раз в месяц дать догадку в чужом деле и сверить: увидеть, как уверенность опережает знание.

Правило упражнений: *ежедневно, помалу, с записью*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ СЕДЬМАЯ

Гигиена чутья

✧

Ежедневные правила, малые каждое.

Назови поле.

Спроси, был ли ответ на ошибку.

Сила чувства — не довод.

Совпало с желанием — подозревай.

«Что-то не так» в своём деле — слушай.

Спроси, как ты сам.

Первое впечатление — до второго.

Записывай до исхода.

Считай промахи.

Судить числом, не словом «уверен».

Своё мнение — прежде чужого.

Страх назови по имени.

Разбирай промах без «не повезло».

Не торопят — не спеши.

Важное — утром.

Правила эти малы порознь; вместе они держат чутьё там, где оно выучено, и не пускают туда, где оно слепо. Держать их надлежит не при большом решении, а каждый день, при малых, ибо чутьё учится именно на малых.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ВОСЬМАЯ

Правила до суждения

✧

Для той минуты, когда ответ уже пришёл, а дело ещё не сделано.

Какой из трёх говорит: узнавание, упрощение, телесный знак.

Моё ли это поле.

Узнавал ли я здесь свои ошибки.

Велика ли ставка и обратимо ли.

Есть ли время сосчитать.

Что заметил, на что похоже, чего жду.

Что меня переубедит.

Вообрази провал.

Не торопит ли кто.

Каково моё состояние.

Правила эти проходятся за минуту, и минута эта окупается всякий раз, когда ставка велика. Где ставка мала и дело обратимо, довольно первых трёх; остальные берегут для крупного и необратимого.

И помни, что верное и ложное чутьё звучат одинаково.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ДЕВЯТАЯ

Правила после суждения

✧

Для дня, когда исход стал известен.

Впиши исход в журнал.

Сверь с записанным, а не с памятью.

Попало — по уму или по случаю.

Промах — какой образ узнан ложно.

Сверь уверенность с долей попаданий.

Суди решение по тому, что знал тогда.

Раз в месяц — счёт по полям.

Расскажи разбор другому.

Правила эти обращают удачу и промах в урок. Без них чутьё учится только на том, что запомнилось, а запоминается яркое; с ними — на всём, что было. Разбор делают спокойно, без стыда и без похвальбы: цель его — знание о своём чутье, а не приговор себе.

И помни, что незаписанное предвидение есть задний ум.

ГЛАВА СОРОКОВАЯ

Заключение: интуиция и мера

✧

Сведём книгу к немногому.

Интуиция есть *свёрнутый опыт, узнающий знакомое без шагов.* Она верна там, где опыт набран в правильной среде со скорым ответом на ошибку; вне этого поля она лишь уверенность.

Три вида её — узнавание, упрощение, телесный знак — заслуживают разного доверия. Чувство уверенности одинаково у всех трёх и ничего не доказывает.

Ремесло едино в правиле: назови поле, назови чутьё словом, сверь с расчётом, запиши до исхода, считай промахи.

Противник у неё один во многих обличьях: чувство, выдающее себя за знание, — уверенность, настроение, желание, слава.

И последнее. *У сердца есть свои доводы*: Паскаль прав, но доводы эти собраны опытом, и спросить их можно. На этом стоит и интуиция, и мера.

✧

ИНТУИЦИЯ

Быстрое суждение без рассуждения

Изложение в сорока главах

O.V.K — X.T.R

Набрано и свёрстано
для настольного издания
формата 148 × 210 мм