

12+

ВИКТОР ЛОУРЕНС

СКОЛЬЗЯЩАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

Как принимать решения
и видеть сигналы быстрее других



Виктор Моррис

**Скользящая реальность. Как
принимать решения и видеть
сигналы быстрее других**

«Издательские решения»

Моррис В.

Скользящая реальность. Как принимать решения и видеть сигналы быстрее других / В. Моррис — «Издательские решения»,

Вы чувствуете, что мир ускорился, а старые правила больше не работают? Тогда остановитесь на минуту. Эта книга покажет, как реально принимать решения, видеть сигналы и не теряться в потоке. Вы начнёте быстрее понимать, что происходит вокруг, перестанете тратить время на лишнее и научитесь видеть то, что другие пропускают. Здесь всё связано: внимание, выбор, привычки, решения. Прочитаете и будете действовать точнее, спокойнее и выгоднее для себя.

© Моррис В.

© Издательские решения

Содержание

Начало	6
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Скользкая реальность. Как принимать решения и видеть сигналы быстрее других

Виктор Моррис

© Виктор Моррис, 2026

ISBN 978-5-0070-4010-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Начало

Я поймал себя на мысли, что мы живём будто внутри чужого эксперимента, где каждую секунду проверяют — успеешь ли ты моргнуть раньше, чем мир сменит правила. Вчера всё было просто: реклама, товар, покупатель, привычная цепочка, похожая на лестницу с понятными ступенями. Сегодня это уже похоже на игру в прятки, где покупатель сам не знает, что он ищет, а ты обязан угадать заранее, будто читаешь чужие мысли, которые ещё не оформлены. И если не угадаешь — тебя аккуратно вычеркнут, как неудачную формулу на школьной доске, и никто даже не объяснит, где ты ошибся.

Смешно, но основные вещи почти не изменились. Люди всё так же хотят, чтобы им объяснили, убедили, подтолкнули и, желательно, не тревожили лишний раз после покупки, как будто это тонкая договорённость без слов. Только вот дорога к этому стала извилистой, как разговор с человеком, который одновременно пишет тебе, слушает музыку и листает новости, не вникая ни во что до конца. Ты вроде бы говоришь с ним, подбираешь слова, строишь фразы, а он уже в другом месте — и даже не из вредности, а потому что так устроен день, так устроена его голова.

Я однажды спросил у знакомого маркетолога, как он теперь планирует кампании, на что он опирается, где ищет уверенность. Он усмехнулся, как человек, которому задали устаревший вопрос, и сказал: «Я больше не планирую. Я наблюдаю». И в этой короткой фразе было больше правды, чем в толстых отчётах с графиками и стрелками. Потому что сегодня побеждает не тот, кто громче кричит или дольше готовился, а тот, кто быстрее понимает, что происходит — и меняет направление, пока остальные ещё спорят, обсуждают и сомневаются.

Раньше можно было рассчитывать на опыт, как на надёжный инструмент, который никогда не подводит. Сейчас опыт — это, скорее, груз, чем опора. Он тянет вниз, заставляет верить, что всё повторится так же, как было, что закономерности устойчивы, что люди предсказуемы. А оно не повторяется. Оно ускользает, меняет форму, растворяется. И ты стоишь, как человек на вокзале, который пропустил поезд, потому что пытался вспомнить расписание пятилетней давности, уверенный, что оно не могло измениться.

И вот тут появляется странный союзник — машины. Не те, что гремят и пахнут железом, а тихие, незаметные, как воздух, который ты не замечаешь, пока не начнёшь задыхаться. Они не думают, как мы, и, честно говоря, это даже к лучшему, потому что в их мышлении нет наших слабостей. Они просто считают, сопоставляют, ищут совпадения, предсказывают. И делают это с такой скоростью, что человеческая интуиция начинает выглядеть как старый компас рядом с GPS, который уже знает маршрут раньше, чем ты решил куда идти.

Но не стоит обольщаться и приписывать им лишнего. Машина не знает, зачем ей это всё, не задаёт вопросов, не испытывает сомнений. Она не чувствует, не ошибается красиво, не делает пауз, чтобы подумать. Она просто следует правилам, которые мы же ей и задали, пусть даже и забыли об этом, будто оставили записку самому себе и потеряли её. И всё-таки в этом есть какая-то странная надежда: если правильно задать вопрос, можно получить ответ быстрее, чем успеешь его сформулировать до конца.

Я всё чаще думаю, что главное теперь — не найти решение, а задать правильный вопрос, тот самый, который открывает нужную дверь. Потому что от этого зависит всё остальное: какие данные ты соберёшь, кого увидишь среди толпы, что сочтёшь важным, а что пропустишь мимо. Остальное — уже техника, последовательность действий, алгоритм. А техника, как известно, не прощает неясности и не терпит расплывчатых намерений.

Иногда кажется, что мы перестали замечать самих себя в этом процессе. Мы следим за цифрами, за показателями, за графиками, которые растут или падают, как температура у больного. Мы радуемся росту и пугаемся падения, но забываем задать себе простой вопрос: а что

это вообще значит? Что стоит за этими числами — люди или только их тени? И не превращаемся ли мы сами в такие же цифры, которые кто-то анализирует где-то далеко?

Вечерами, когда шум дня немного стихает, я думаю о том, как быстро всё изменилось. Ещё недавно решения принимались медленно, с оглядкой, с долгими обсуждениями, с попыткой учесть всё сразу. Теперь решения принимаются почти мгновенно, иногда даже раньше, чем появляется повод для них. Будто сама скорость стала ценностью, отдельной и самодостаточной, не требующей объяснений.

И в этой скорости есть что-то тревожное. Она не оставляет времени на сомнение, на внутренний разговор, на ту паузу, в которой иногда рождается что-то настоящее. Всё ускоряется: мысли, действия, реакции. Ты только начал понимать, что происходит, а уже нужно реагировать, отвечать, менять курс. И если ты задержался хоть на секунду — ты уже отстал.

Но, возможно, дело не только в скорости. Возможно, дело в том, что мы всё чаще передаём право выбора тем самым системам, которые должны были нам помогать. Мы доверяем им решения, потому что они быстрее, точнее, спокойнее. И постепенно привыкаем к тому, что кто-то другой решает за нас, где мы ошибёмся, а где окажемся правы.

Я не говорю, что это плохо. В этом есть своя логика, своя неизбежность. Но есть и риск — потерять собственный голос в этом хоре расчётов и прогнозов. Потому что никакой алгоритм не знает, что для тебя важно на самом деле. Он может угадать, предсказать, приблизиться — но не почувствовать.

И всё же отступать уже некуда. Этот мир не спрашивает, готов ты или нет. Он просто идёт вперёд, ускоряясь с каждым днём, как поезд без расписания. И единственный способ не остаться на платформе — научиться двигаться вместе с ним, даже если иногда это движение кажется слишком быстрым, слишком резким, почти опасным.

Я не уверен, что это справедливо, и уж точно не уверен, что это удобно. Но я знаю, что это уже происходит. И, возможно, единственное, что нам остаётся — это научиться видеть в этом не только угрозу, но и возможность, пусть даже странную и не до конца понятную.

Там, где алгоритмы начинают говорить

Я всё чаще замечаю, как привычные вещи теряют устойчивость, словно их перестали держать невидимые опоры, на которые мы раньше даже не обращали внимания. Маркетинг, который когда-то казался ремеслом с понятными правилами и последовательными шагами, вдруг распался на множество направлений, каждое из которых живёт своей жизнью и не всегда пересекается с другими. Ты вроде бы продолжаешь делать то же самое — рассказывать о продукте, искать подход к людям, пытаться удержать их внимание, — но результат уже не зависит только от тебя и твоих усилий. Он складывается где-то за пределами видимого, в той зоне, где решения принимаются быстрее, чем ты успеваешь их осознать, и где твоя роль становится лишь частью более сложного механизма.

Снаружи всё выглядит почти привычно: реклама, предложения, бренды, разговоры о лояльности и вовлечённости, те же слова, что звучали и раньше. Но если прислушаться, становится ясно — внутри всё изменилось, и это изменение не бросается в глаза сразу. Среда стала дробной, как разбитое стекло, где каждый осколок отражает свою версию реальности, и ты никогда не видишь полной картины. Люди больше не движутся по прямым маршрутам, они блуждают, перескакивают, исчезают и появляются снова, и попытка удержать их внимание напоминает попытку поймать отражение в воде, которое ускользает в тот момент, когда ты почти коснулся его.

Раньше сложность заключалась в выборе: куда вложить деньги, как сформулировать сообщение, когда выйти с предложением и каким голосом говорить. Это были трудные, но понятные вопросы, на которые можно было найти ответы через опыт, обсуждение и осторожные эксперименты. Теперь сложность в другом — в том, чтобы вообще понять, где находится

человек, к которому ты обращаешься, и в каком состоянии он сейчас. Он может быть одновременно в нескольких местах, в нескольких ролях, в нескольких настроениях, и каждое из них требует своего языка, своей интонации, своей логики. И если ты ошибся хотя бы на полтона — он уже ушёл, даже не заметив, что ты пытался к нему обратиться.

Я разговаривал с человеком, который всю жизнь занимался продвижением, и он сказал странную вещь, от которой у меня осталось неприятное ощущение: «Мы больше не убеждаем. Мы угадываем». В этом угадывании есть что-то тревожное, почти азартное, как в игре, где правила меняются по ходу. Потому что речь идёт не о том, чтобы рассказать лучше или глубже, а о том, чтобы попасть точнее, чем другие, на долю секунды раньше. И это превращает процесс в соревнование, где выигрывает не самый убедительный и не самый честный, а самый быстрый и внимательный к сигналам, которые остальные не успели заметить.

При этом сами инструменты стали сложнее и одновременно незаметнее, будто растворились в воздухе. Алгоритмы работают тихо, без пафоса и громких заявлений, но именно они решают, что человек увидит, а что пройдёт мимо него, как незамеченная деталь в потоке. Они сортируют, отбирают, сопоставляют, предсказывают — и делают это непрерывно, без остановки, без усталости. И в какой-то момент ты понимаешь, что работаешь уже не только с людьми, но и с этими невидимыми посредниками, которые стоят между тобой и тем, к кому ты обращаешься.

В этом и заключается главный вызов, который нельзя обойти. Нужно не просто создать сообщение, а встроить его в систему, которая живёт по своим законам и не всегда готова их объяснить. Нужно понимать не только человека, но и структуру, через которую ты к нему обращаешься, ту самую невидимую сеть, которая решает, что будет услышано. И это требует другого мышления — более гибкого, более внимательного к деталям, которые раньше казались несущественными и второстепенными.

Иногда кажется, что всё стало слишком сложным, что правила исчезли, а вместо них осталась только неопределённость. Но если присмотреться, в этой сложности есть своя логика, пусть и не сразу очевидная. Алгоритмы не создают хаос — они пытаются его упорядочить, разложить по полкам, сделать предсказуемым и управляемым. Вопрос только в том, кто управляет этим порядком и насколько мы сами понимаем его принципы, или хотя бы пытаемся их понять.

Я всё больше убеждаюсь, что сегодня важно не столько владеть инструментами, сколько уметь задавать правильные ориентиры и вопросы. Потому что сами инструменты будут меняться, усложняться, исчезать и появляться заново, как мода, которая никогда не стоит на месте. А вот способность видеть структуру происходящего, чувствовать направление и улавливать изменения — это то, что остаётся и становится ценнее со временем.

Иногда я думаю о том, как незаметно произошло это смещение. Мы перестали быть единственными авторами своих решений и стали участниками системы, которая предлагает нам варианты, подсказывает, направляет. Это удобно, это ускоряет процесс, но вместе с этим создаёт ощущение, что часть контроля ускользает. Ты принимаешь решение, но не всегда можешь точно сказать, откуда оно взялось.

И всё же отступать уже некуда, да и, наверное, не нужно. Этот мир не спрашивает, готов ты или нет, он просто идёт вперёд, ускоряясь с каждым днём, как поезд без расписания и остановок. И единственный способ не остаться на платформе — научиться двигаться вместе с ним, даже если иногда это движение кажется слишком быстрым, слишком резким, почти опасным.

Я не знаю, станет ли от этого проще или понятнее. Но ясно одно — игнорировать это уже невозможно, как невозможно не замечать собственное дыхание. Потому что там, где раньше были правила и инструкции, теперь есть процессы, сложные и непрерывные. А процессы не спрашивают разрешения и не ждут, пока ты будешь готов, они просто идут вперёд, втягивая в себя всё, что оказывается рядом, включая тебя.

Как машины учатся видеть невидимое

Я долго пытался понять, в какой момент мы перестали считать машины просто инструментами и начали воспринимать их как участников процесса, пусть и безмолвных, лишённых намерений. Раньше они выполняли команды — чёткие, последовательные, почти механические, и в этом была своя надёжность: ты знал, что получишь ровно то, что задал. Теперь же они словно делают шаг вперёд, начиная замечать то, что ускользает от нас, и связывать вещи, которые мы не успеваем даже сопоставить. И это ощущение — будто кто-то рядом видит больше, чем ты, быстрее складывает фрагменты в целое — одновременно притягивает и настораживает, потому что в этом есть и сила, и неясность.

Когда начинаешь разбираться, становится ясно: дело не в магии и не в каком-то скрытом разуме, который вдруг появился внутри машин. Всё гораздо прозаичнее и, возможно, именно поэтому так впечатляет, потому что не требует чудес. Машины работают с данными — огромными массивами, которые человеку просто не удержать в голове ни при каких усилиях. Они находят повторения, закономерности, совпадения, сравнивают прошлое с настоящим, и из этого постепенно складывается картина, похожая на понимание, хотя на самом деле это лишь точный расчёт, последовательный и холодный.

Но самое интересное — не в самих вычислениях, а в том, как они постепенно начинают напоминать обучение, пусть и лишённое человеческого смысла. Не в человеческом смысле, конечно, без осознания, без переживания, без сомнений, но в самой структуре процесса: проба, ошибка, корректировка, снова проба. Система делает шаг, получает результат, сравнивает его с ожидаемым и меняет поведение, подстраивается, уточняет. И этот цикл повторяется снова и снова, пока результат не становится достаточно точным, чтобы его можно было использовать без колебаний.

Я однажды наблюдал, как подобная система анализирует поведение людей — без эмоций, без интерпретаций, без попытки «понять» в привычном смысле. Она не задаётся вопросом «почему», ей не нужен этот слой объяснений, который так важен для нас. Она смотрит на «что происходит» и «что следует дальше», фиксирует последовательности и вероятности. И в этом есть своя сила: отсутствие предположений позволяет видеть связи там, где человек уже заранее решил, что их быть не может, потому что он опирается на прошлый опыт и привычные схемы.

Иногда это даже пугает. Потому что мы привыкли доверять своей интуиции, своим выводам, своему ощущению логики. А здесь перед тобой система, которая не чувствует и не сомневается, но при этом оказывается точнее в своих прогнозах. И ты вынужден признать, что её способ видеть мир отличается от твоего — и в каких-то случаях оказывается более эффективным.

При этом возникает странный парадокс, который трудно принять сразу. Чем больше система «учится», тем сложнее становится объяснить, как именно она пришла к своему выводу, как она выстроила цепочку решений. Она выдаёт результат, который работает, даёт точный прогноз или рекомендацию, но путь к нему остаётся скрытым, как будто внутри чёрного ящика происходит что-то, что мы не можем до конца проследить. И это требует доверия — не слепого, но всё же доверия к тому, что мы не всегда можем проверить или разложить по шагам.

Иногда это вызывает сопротивление, почти физическое. Хочется понять, разобрать, увидеть каждую ступень, каждую причину, каждое следствие, как мы привыкли делать раньше. Хочется вернуть прозрачность, где всё объяснимо и поддается логике. Но здесь логика другая — не линейная, а распределённая, растянутая по множеству связей, как сеть, где значение рождается не в одной точке, а в совокупности. И, возможно, именно это делает такие системы эффективными в задачах, где слишком много переменных и слишком мало времени, чтобы разбирать всё по частям.

Я всё чаще думаю о том, что мы находимся в точке, где старые способы объяснения уже не работают так, как раньше, а новые ещё не до конца сформулированы. Мы пользуемся результатами, доверяем им в практике, но не всегда понимаем процесс, который за ними стоит. И это требует от нас не только новых навыков, но и нового отношения к неопределённости, к тому, что не всё можно разложить на простые элементы и не всё должно быть до конца объяснено.

Иногда это похоже на разговор с человеком, который говорит на другом языке, но при этом угадывает твои мысли. Ты не понимаешь, как именно он это делает, но результат оказывается верным. И ты начинаешь принимать этот способ взаимодействия, пусть и с осторожностью, постепенно привыкая к тому, что не всё должно быть прозрачным, чтобы быть полезным.

В конечном счёте вопрос остаётся тем же, каким он был всегда, только теперь звучит иначе: как использовать это с пользой, не теряя контроля и смысла. Потому что сами по себе алгоритмы ничего не значат — они лишь инструмент, пусть и сложный. Значение появляется только в том, как мы их применяем, какие задачи ставим и какие решения принимаем на основе их работы. И, возможно, главная задача сейчас — не научить машины думать, а научиться самим видеть, что именно они показывают, и как это соотносится с нашим собственным пониманием мира.

Когда данные начинают складываться в смысл

Я всё чаще ловлю себя на том, что привычное ощущение причин и следствий начинает размываться, словно кто-то незаметно переставил местами акценты и стер прежние ориентиры. Раньше казалось: сначала действие, потом результат, и между ними — понятная логика, почти физическая, как движение предмета по прямой. Теперь эта связка стала тоньше, почти прозрачной, и иногда результат появляется раньше, чем ты успеваешь осмыслить действие, будто он уже был где-то заранее подготовлен. Это не иллюзия и не ошибка восприятия, а следствие того, как данные начинают работать — тихо, непрерывно, связывая разрозненные фрагменты в то, что мы называем пониманием, хотя сами не до конца понимаем, как это происходит.

Если смотреть внимательно и не торопиться с выводами, становится ясно: сами по себе данные ничего не значат, пока не возникает способ их сопоставить и связать между собой. Их слишком много, они разнородны, текут без остановки, как поток, который невозможно остановить или удержать руками. Без структуры они превращаются в шум, в бесконечное мелькание сигналов, которые не складываются ни во что цельное. Но стоит появиться механизму, который начинает их сравнивать, выравнивать, находить общие признаки и отклонения, — и вдруг из этого шума проступают контуры, сначала слабые, затем всё более отчётливые. Не чёткие и не окончательные, но достаточно устойчивые, чтобы на них можно было опереться, хотя бы временно.

Я наблюдал, как система разбирает огромные массивы информации, где каждый элемент по отдельности кажется незначительным и не заслуживающим внимания. Она не ищет смысла в привычном нам виде, не пытается объяснить происходящее словами или образами. Она ищет совпадения, повторяемость, отклонения от нормы, частоты и корреляции, и на этом строит свои выводы, не заботясь о том, понятны ли они человеку. И в какой-то момент ты понимаешь, что смысл возникает не из отдельного факта, не из яркой детали, а из их сочетания, из того, как они ложатся друг на друга и усиливают или ослабляют друг друга.

Это требует другого взгляда и, возможно, отказа от старых привычек мышления. Мы привыкли искать ключевую причину, главную идею, центральный фактор, вокруг которого всё вращается и который объясняет всё остальное. Но здесь всё иначе: значение распределено, рассеяно, и его нельзя свести к одному объяснению без потери точности. Оно проявляется в совокупности, в том, как множество слабых сигналов складываются в более сильный, как отдель-

ные линии начинают образовывать рисунок, который нельзя увидеть, если смотреть только на одну из них.

При этом остаётся ощущение, что мы постоянно догоняем происходящее, словно движемся за чем-то, что всегда на шаг впереди. Пока мы формулируем вывод, система уже сделала следующий шаг, обновила модель, пересчитала вероятности, изменила оценку. И это создаёт разрыв между пониманием и действием, который приходится постоянно сокращать, иногда почти инстинктивно. Ты учишься не столько знать, сколько успевать — удерживать внимание на процессе, который не останавливается ни на секунду.

Иногда возникает желание упростить всё, вернуть прежнюю ясность, где каждое решение можно объяснить, обосновать и защитить перед собой и другими. Хочется снова иметь твёрдую опору, ясные границы, понятные правила. Но чем больше работаешь с данными, тем яснее становится: эта ясность была условной, она держалась на ограниченности информации и на том, что многое оставалось за пределами нашего внимания. Теперь, когда информации стало больше и она стала доступнее, мир не стал проще — он стал точнее, но и сложнее одновременно, и это сложность, от которой нельзя отмахнуться.

Я всё чаще думаю о том, что важнее становится не сам ответ, а способность работать с неопределённостью, не избегая её и не пытаясь её устранить полностью. Умение видеть тенденцию там, где нет полной картины, принимать решение, не дожидаясь окончательной уверенности, и быть готовым изменить его, если появятся новые данные. Это не отменяет анализа, но меняет его характер: он становится непрерывным, встроенным в действие, а не предшествующим ему.

В этом процессе появляется и другое ощущение — постепенная потеря окончательности. Раньше решение казалось чем-то завершённым: ты сделал выбор, подвёл итог, закрыл вопрос. Теперь любое решение выглядит как временное состояние, как точка на линии, которая продолжает двигаться. И это требует внутренней гибкости, готовности пересматривать свои выводы без ощущения поражения.

Иногда это вызывает усталость. Потому что постоянная адаптация требует энергии, внимания, готовности сомневаться. Но в этом же есть и странная свобода: если ничего не окончательно, значит, всё может быть пересмотрено, уточнено, изменено. И в этом есть пространство для движения, пусть и не всегда комфортного.

Я всё чаще возвращаюсь к мысли о том, что смысл не существует отдельно от процесса его возникновения. Он не лежит где-то заранее готовый, ожидая, пока мы его обнаружим. Он возникает в тот момент, когда данные сопоставляются, когда связи становятся видимыми, когда мы начинаем различать закономерности там, где раньше был только шум. И этот смысл всегда будет немного подвижным, немного неустойчивым, потому что сами данные продолжают меняться.

В итоге всё сводится к простому, но непривычному выводу: данные сами по себе не дают ответов и не содержат истины в готовом виде. Они лишь создают условия, в которых ответы становятся возможными, и эти ответы всегда зависят от того, как именно мы задаём вопросы. И от того, как мы умеем с ними работать, зависит, увидим ли мы в них смысл — или утонем в их бесконечном потоке, приняв его за отсутствие порядка.

Где начинается выбор без выбора

Я всё чаще замечаю, что само понятие выбора постепенно меняет форму, словно его аккуратно сдвинули в сторону, не предупредив и не оставив следов. Раньше выбор ощущался как момент — почти физическая остановка, в которой ты сравниваешь варианты, взвешиваешь, сомневаешься и наконец принимаешь решение, словно ставишь точку. Теперь этот момент размыт, растянут, и иногда кажется, что решение уже принято до того, как ты осознал сам факт выбора, будто оно тихо сформировалось где-то в стороне. Это не значит, что свобода

исчезла, но она стала сложнее, глубже спрятана в слоях процессов, которые происходят быстрее, чем мы успеваем их заметить и назвать.

Когда начинаешь смотреть на это внимательнее, становится ясно: значительная часть выбора теперь формируется не в голове человека, а вокруг него, в той среде, которая его окружает и незаметно направляет. Потоки информации, рекомендации, последовательности предложений — всё это выстраивается таким образом, что путь кажется естественным, почти очевидным, как будто он единственный. Ты идёшь по нему, не чувствуя давления, и именно в этом заключается его сила: он не заставляет, не спорит, не убеждает напрямую, а направляет, почти незаметно, оставляя ощущение самостоятельности.

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.