

АЛЕКСЕЙ КОРНЕЛЮК

МОЖНО НЕ ЗНАТЬ

КАК ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ,
КОГДА ЯСНОСТИ НЕ БУДЕТ

Без лишнего трепя к лучшей жизни

Алексей Корнелюк

Можно не знать

«Автор»

2026

Корнелюк А.

Можно не знать / А. Корнелюк — «Автор», 2026 — (Без лишнего трепа к лучшей жизни)

Ты не знаешь, стоит ли увольняться. Не знаешь, тот ли рядом человек. Не знаешь, покупать квартиру сейчас или ждать, начинать дело или ещё полгода изображать подготовку. Поэтому делаешь то, что делают взрослые разумные люди: читаешь ещё двадцать статей, спрашиваешь пятерых знакомых и окончательно перестаёшь понимать, чего хочешь. Нас почему-то убедили, что хорошее решение приходит вместе с уверенностью. Это чушь. Большинство важных решений принимаются тогда, когда половины фактов нет, будущее молчит, а гарантию может дать только человек, которому пора перестать верить. «Можно не знать» — книга о том, как действовать без полной ясности. Как понять, когда хватит думать, посчитать цену бездействия, не ставить на одно решение всю жизнь и вовремя передумать. Будущее ничего тебе не должно. Придётся жить без спойлеров.

Алексей Корнелюк

Можно не знать

Можно не знать

Есть люди, которые знают, что будет с долларом через год. Они знают, когда покупать квартиру, стоит ли увольняться, какой бизнес взлетит, какой брак развалится и куда пойдёт рынок после следующего заседания людей в хороших костюмах. Обычно эти люди сидят напротив вас в интернете. Иногда они продают курс. Иногда управляют вашим банком. Иногда это ваш тесть.

Самое удивительное не то, что они всё знают. Самое удивительное — как редко прошлые ошибки мешают им знать дальше.

Человеку вообще нравится уверенность. Она приятно хрустит. Человек, который говорит «я не уверен», выглядит слабее человека, который кладёт ладонь на стол и сообщает, что сейчас всё объяснит. Второй может нести чушь, но чушь, произнесённая без пауз, почему-то кажется более убедительной. Особенно если рядом стоит диаграмма.

Мы любим людей, которые знают ответ, потому что сами чаще всего его не знаем.

Это неудобное состояние.

Допустим, вам предлагают работу. Зарплата выше на сорок процентов. Компания выглядит прилично. Новый начальник улыбается. Старый давно перестал улыбаться и, кажется, вообще забыл, что лицо умеет это делать. Всё вроде бы говорит: уходи. Но нынешняя работа стабильная. Коллектив знакомый. Вы знаете, где кофемашина, кому нельзя писать после шести и кто на самом деле принимает решения, хотя его должность звучит как «заместитель руководителя направления стратегических инициатив».

А в новой компании?

Чёрт её знает.

И вот эти три слова — «чёрт её знает» — часто оказываются тяжелее всей таблицы с зарплатой, бонусами и страховкой.

Поэтому вы начинаете добывать уверенность.

Читаете отзывы сотрудников. Сначала двадцать. Потом сорок. Потом находите отзыв человека, который работал там в 2019 году и написал, что «руководство не ценит профессионалов». Это звучит тревожно. Правда, человек не уточнил, относил ли он себя к профессионалам и разделяло ли руководство эту оценку.

Вы находите бывшего сотрудника через знакомых.

— Нормальная компания? — спрашиваете вы.

Он думает.

Это плохой знак. Вам хотелось, чтобы он сразу сказал «да».

— Смотря куда идёшь.

Ещё хуже.

Через десять минут разговора вы знаете больше, чем знали утром, но уверены меньше.

Так работает значительная часть нашего поиска информации. Мы начинаем искать её, чтобы принять решение, а через некоторое время продолжаем искать, чтобы избавиться от ощущения, что решение всё ещё приходится принимать нам.

Это разные задачи.

Первая разумная.

Вторая может продолжаться годами.

Потому что информации иногда становится достаточно. А уверенности — нет.

И вот здесь начинаются неприятности.

Нас нигде особенно не учили разделять две вещи: **качество решения и чувство уверенности в нём**. Они кажутся родственниками. Если я хорошо разобрался, рассуждаем мы, то должен чувствовать себя уверенно. Если я сомневаюсь, значит, чего-то ещё не знаю.

Иногда так и есть.

Если вы покупаете подержанную машину и понятия не имеете, побывала ли она в серьёзной аварии, дополнительная проверка действительно полезна. Если собираетесь подписать договор, который не читали, сомнения — не философская проблема, а намёк открыть документ. Если врач предлагает операцию и вы не понимаете ни диагноза, ни альтернатив, второе мнение может быть разумнее десяти дыхательных практик.

Но существуют решения другого типа.

Вы можете собрать всю доступную информацию — и всё равно не знать.

Потому что часть ответа находится не в информации.

Она находится в будущем.

А будущее, этот старый мерзавец, свои документы заранее не показывает.

Можно изучить компанию, но нельзя знать, кто станет вашим начальником через восемь месяцев. Можно проверить квартиру, район и застройщика, но нельзя заранее увидеть соседа сверху, который через год решит, что барабаны — его истинное призвание. Можно тщательно выбирать профессию и через пять лет обнаружить технологию, которая за два года перестроит половину отрасли. Можно год присматриваться к человеку и всё равно не получить сертификат с надписью «не изменится до 2047 года».

Некоторые вещи невозможно узнать не потому, что вы плохо искали.

Их пока не существует.

Это важная мысль, потому что она немного портит индустрию советов.

Советы обычно продаются лучше, когда обещают устранить неизвестность. «Семь признаков, что пора увольняться». «Пять вопросов, которые покажут, ваш ли это человек». «Три сигнала, что рынок скоро развернётся». Очень удобно. Особенно рынку, человеку и работодателю, которые об этих сигналах не знают.

Гораздо хуже продаётся фраза: «У вас будет несколько разумных вариантов, последствия каждого частично неизвестны, поэтому придётся выбрать один и жить дальше».

Хотя примерно так и устроена большая часть взрослой жизни.

Мы не столько ищем правильное решение, сколько ищем право перестать сомневаться.

И за это право готовы довольно дорого платить.

Консультантам.

Экспертам.

Астрологам.

Отзывым.

Рейтингам.

Знакомому, который «уже через это проходил».

Человеку в Telegram с фотографией возле арендованного автомобиля.

Иногда — ещё одному месяцу собственной жизни.

Особенно опасны эксперты не потому, что эксперты плохи. Хороший специалист может сохранить вам деньги, здоровье и годы. Опасно другое: мы часто покупаем у специалиста не знания, а **чужую уверенность**.

Хирург говорит: «Я вижу два варианта, у каждого есть риски».

Пациент недоволен.

Второй хирург говорит: «Тут всё очевидно».

Какой понравится больше?

Если не думать — второй.

У него хотя бы всё очевидно.

Люди вообще с трудом переносят специалиста, который честно показывает границы своих знаний. Мы хотим, чтобы человек с дипломом был не человеком с дипломом, а небольшим домашним оракулом.

Это видно даже в мелочах.

Представьте двух финансовых аналитиков.

Первый говорит:

— Думаю, вероятность снижения рынка в следующем году около сорока процентов. Но диапазон широкий, многое зависит от ставок и экономики.

Второй говорит:

— В феврале начнётся падение. Минимум двадцать пять процентов. Запомните этот прогноз.

Какой ролик соберёт больше просмотров?

Вопрос почти оскорбительный.

Второй.

Если рынок не упадёт, появится новый ролик. Люди в интернете обладают прекрасной способностью переживать собственные прогнозы.

Но проблема не только в них.

Проблема в нас.

Мы сами вознаграждаем определённую.

Она успокаивает.

Пока кто-то другой говорит «я знаю», нам на несколько минут можно перестать чувствовать неприятную тяжесть собственного выбора.

Именно поэтому уверенность продаётся отдельно от компетентности.

Иногда они идут в одном комплекте.

Иногда нет.

Человек, который знает

Несколько лет назад я разговаривал с предпринимателем, который собирался открыть ещё одну точку своего бизнеса. Первая работала хорошо. Вторая — терпимо. Третья должна была стать большой. Помещение нашли дорогое, место красивое, рядом хороший трафик. Он заказал исследование, поговорил с брокерами, съездил посмотреть конкурентов и даже несколько дней сидел в машине неподалёку, считая людей.

Это был разумный человек.

То есть до определённого момента.

Потом началось то, что бывает с разумными людьми, когда на кону оказываются большие деньги.

Ему захотелось гарантии.

Он позвонил одному эксперту. Тот сказал, что место хорошее, но аренда высоковата.

Позвонил второму. Тот сказал, что трафик отличный, но аудитория может не совпасть.

Позвонил третьему. Тот сказал:

— Открывайся. Сто процентов.

Предприниматель выбрал третьего.

Не потому, что тот привёл лучшие аргументы.

Он просто наконец сказал то, что хотелось услышать.

Через год точку закрыли.

История интересна не этим. Бизнесы закрываются. Иногда хорошее решение приводит к плохому результату, к этому мы ещё вернёмся.

Интереснее другое.

Когда мы потом обсуждали эту историю, предприниматель сказал:

— Я же чувствовал, что место так себе.

Это великолепная человеческая способность.

До решения мы ищем человека, который скажет: «Сто процентов».
После решения выясняется, что мы всё чувствовали заранее.
Мозг вообще прекрасный бухгалтер. Особенно если разрешить ему переписывать старые отчёты.
Но вернёмся к моменту до решения.
Почему его так тянуло к третьему эксперту?
Потому что тот избавил его от самого неприятного элемента любого важного выбора: необходимости действовать без гарантии.
Мы любим думать, что неуверенность — следствие нехватки данных.
Но у неё есть как минимум три разных источника.
Первый — **нехватка информации**. Это исправимо. Можно узнать цену, посмотреть документы, поговорить с людьми, проверить цифры.
Второй — **сложность информации**. Данные есть, но их трудно интерпретировать. Здесь помогает специалист.
И третий — **неопределённость будущего**.
Вот её нельзя победить дополнительным поиском.
Можно снизить.
Можно ограничить последствия.
Можно подготовить сценарии.
Можно оставить себе возможность отступить.
Но устранить её нельзя.
И если не научиться различать эти три состояния, можно провести половину жизни в надежде, что следующий запрос в поисковике наконец сообщит, как поступить.
Не сообщит.
Поисковик тоже не знает, будете ли вы счастливы в Екатеринбурге.

Нам нужен не ответ. Нам нужна анестезия

Сомнение неприятно ещё и физически.
Вы приняли решение уйти с работы.
Ночью открываете глаза.
А вдруг новая компания развалится?
Утром идёте чистить зубы.
А вдруг старый начальник как раз собирался повысить зарплату?
За завтраком:
А если через месяц будет кризис?
В душе:
Зачем я вообще полез менять нормальную жизнь?
К обеду решение, которое вчера казалось разумным, начинает напоминать ошибку, совершённую человеком с повреждением лобной доли.
Тогда хочется отменить не решение.
Хочется отменить тревогу.
И человек делает то, что умеет.
Идёт за новой информацией.
Вот только не всякая новая информация действительно новая.
Иногда это тот же вопрос, заданный шестому человеку.
Если пять врачей независимо друг от друга говорят одно и то же, шестое мнение может быть полезным при серьёзной медицинской ситуации. Если пять друзей сказали, что не знают,

стоит ли вам разводиться, шестой друг, вероятно, тоже не получил ночью секретное письмо от Вселенной.

Тем не менее мы спрашиваем.

— А ты как думаешь?

В переводе это часто означает:

«Скажи мне что-нибудь, после чего я перестану чувствовать себя человеком, которому самому придётся отвечать за последствия».

Тяжёлая просьба.

Поэтому хороший советчик иногда раздражает.

Он говорит:

— Я могу помочь тебе подумать, но решить придётся тебе.

Спасибо, очень помог.

А плохой советчик говорит:

— Делай.

Вот это уже сервис.

Уверенность вообще похожа на обезболивающее. Она не обязательно лечит проблему, зато на некоторое время становится легче.

И поэтому важно научиться замечать момент, когда вы перестали искать информацию и начали искать анестезию.

Есть простой признак.

Вы больше не можете назвать, какая именно новая информация способна изменить ваше решение.

Допустим, вы выбираете квартиру.

Вы знаете цену. Ипотечную ставку. Платёж. Состояние дома. Транспорт. Документы. Размер комнат. Школу. Управляющую компанию. Поговорили с соседями. Проверили район вечером.

Но всё ещё читаете отзывы.

Спросите себя:

Что именно я рассчитываю узнать?

Если ответ конкретный — продолжайте.

«Я не проверил юридические ограничения».

Отлично.

«Я не знаю реальную слышимость между квартирами».

Проверьте.

«Я хочу понять, не планируют ли рядом крупную стройку».

Разумно.

Но если ответ звучит:

«Ну... вдруг ещё что-то».

Поздравляю.

Скорее всего, вы уже не собираете данные.

Вы пытаетесь купить уверенность.

А она не продаётся в отделе информации.

Цена человека с готовым ответом

Особенно дорого любовь к уверенности обходится там, где ставки высоки.

Деньги.

Карьера.

Здоровье.

Отношения.

Бизнес.

Мы склонны считать уверенного человека более компетентным, чем осторожного, хотя осторожность иногда является признаком как раз более глубокого понимания проблемы. Чем больше человек знает о сложной системе, тем чаще он видит количество переменных, которые невозможно контролировать.

Новичку рынок прост.

Цена либо вырастет, либо упадёт.

Человек, который двадцать лет работает на рынке, начинает противно говорить про диапазоны, корреляции, ликвидность, ставки, сценарии, политические риски и чёрт знает что ещё.

Новичок выглядит увереннее.

Эксперт — скучнее.

Угадайте, кому проще продавать прогноз.

Это касается не только рынков.

Начинающий руководитель знает, как мотивировать людей.

Опытный знает, что один человек увольняется после повышения, потому что ему предложили больше в другом месте; второй остаётся на меньших деньгах ради команды; третьему всё равно на деньги, пока начальник не звонит вечером; четвёртый сам не знает, чего хочет.

Начинающий родитель знает, как надо воспитывать детей.

Через несколько лет у него появляется ребёнок.

Иногда знание немного страдает.

Уверенность особенно легко растёт там, где последствия проявятся не сразу.

Если я уверенно скажу вам, что этот стул выдержит вес, а он развалится через три секунды, моя карьера специалиста по стульям будет короткой.

Если я скажу, что через десять лет эта профессия сделает вас богатым, у меня довольно большой запас времени.

К тому моменту я уже смогу объяснить, что вы неправильно следовали стратегии.

Это одна из причин, почему рынки, наполненные долгосрочными прогнозами, так богаты пророками.

Проверка наступает поздно.

А память у аудитории короткая.

Поэтому первое правило этой книги довольно неприятное:

Никогда не принимайте чувство уверенности за доказательство качества решения.

Вашего или чужого.

Уверенность — это состояние человека.

Качество решения — характеристика процесса.

Они могут совпасть.

Но расписываться за это никто не будет.

Хорошее решение может начинаться со слов «не знаю»

Представим хирурга.

Он говорит:

— Вероятность осложнения небольшая, но она есть. Мы не можем заранее знать, попадёте ли вы в эту группу.

Это не слабость.

Это точность.

Инженер говорит:

— При этих нагрузках конструкция должна выдержать, но мы добавим запас.
Неуверенный инженер?

Нет.

Нормальный.

Предприниматель говорит:

— Я не знаю, будет ли спрос, поэтому сначала попробую продать десяти клиентам.

Трус?

Нет.

Он просто решил не ставить квартиру на гипотезу.

Разумное отношение к неопределённости выглядит не как отсутствие сомнений.

Оно выглядит как **понимание того, что именно неизвестно и что вы будете делать с этим незнанием.**

Это совсем другая форма уверенности.

Не:

«Я знаю, что всё получится».

А:

«Я понимаю, почему принимаю это решение и что буду делать, если окажусь неправ».

Вот такую уверенность уже имеет смысл выращивать.

Назовём её **процессной уверенностью**.

Результатной уверенности хочется всем:

«Я уверен, бизнес будет успешным».

«Я уверен, мы будем вместе».

«Я уверен, квартира подорожает».

«Я уверен, эта профессия будет нужна».

Проблема в том, что такая уверенность зависит от огромного количества вещей, которыми вы не управляете.

Процессная выглядит иначе:

«Я проверил спрос до серьёзных вложений».

«Мы обсудили важные вещи и посмотрели не только на слова, но и на поведение».

«Платёж не разрушит мой бюджет, даже если цена квартиры несколько лет не будет расти».

«Я выбираю профессию, которая даёт переносимые навыки».

Во втором случае вы не знаете будущего.

Вы просто перестаёте требовать от будущего гарантий, прежде чем начать жить.

Три вопроса к человеку, который всё знает

Есть простой способ немного обезопасить себя от чужой уверенности.

Когда кто-то говорит:

— Это точно сработает.

Не спорьте.

Спросите:

— Что заставило бы тебя изменить мнение?

Это прекрасный вопрос.

Иногда после него происходит тишина.

Если человек способен назвать условия, при которых его мнение изменится, перед вами, возможно, человек, который действительно думает.

Если ответ:

— Ничего. Я просто знаю.
Перед вами либо пророк, либо идиот.
Статистически второй вариант встречается немного чаще.
Второй вопрос:
— Насколько ты уверен?
Не «да или нет».
Пусть назовёт диапазон.
Шестьдесят процентов?
Восемьдесят?
Девяносто пять?
Мы не пытаемся получить точную математику. Мы заставляем бинарное мышление немного подвинуться.
Третий вопрос:
— Что здесь самое слабое место твоего прогноза?
Настоящая экспертиза обычно умеет назвать собственные границы.
Маркетолог может сказать:
— Я уверен в спросе, но не уверен в стоимости привлечения клиента.
Юрист:
— Документы чистые, но практика по этому вопросу меняется.
Врач:
— Диагноз выглядит наиболее вероятным, но есть две альтернативы, которые нужно исключить.
Инвестор:
— Компания хорошая, цена может быть плохой.
Заметьте, насколько это отличается от магического:
— Всё будет нормально.
Фраза «всё будет нормально» вообще одна из самых популярных финансовых, медицинских и семейных моделей прогнозирования.
Иногда даже работает.

Своя уверенность тоже умеет врать

Теперь плохая новость.
Проблема не только в других.
Мы сами прекрасно умеем чувствовать уверенность без достаточных оснований.
Особенно когда решение совпадает с тем, чего нам очень хочется.
Человек три месяца мечтает открыть ресторан.
Потом читает исследование рынка.
Все плохие цифры выглядят подозрительными.
Хорошие — убедительными.

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.