

ГЛАВА 12

Отказ от обязательств

Как получать больше, отказываясь от меньшего

Многие наши беды объясняются тем, что мы слишком быстро говорим «ДА» и слишком быстро — «НЕТ».

Джош Биллингс

Самолет «Конкорд», несомненно, был блестящим достижением авиационной инженерии. Полет из Лондона в Нью-Йорк занимал всего 2 часа 52 минуты и 59 секунд, то есть меньше половины времени обычного рейса¹. «Конкорд» был самым быстрым пассажирским самолетом в мире.

Но одновременно и самым убыточным. Разумеется, многие великие идеи, инновации и продукты связаны с определенными издержками. Однако «Конкорд» продолжал приносить убытки своим владельцам в течение более чем 40 лет. И каждый раз, когда бюджетные средства заканчивались, французское правительство и британские власти вкладывали в проект еще больше денег. При этом они знали, что шансы на возврат этих инвестиций, не говоря уже об изначальных расходах на разработку, крайне малы. Учитывая ограниченное количество посадочных мест, небольшой объем заказов и высокую стоимость производства, даже оптимистам было

ясно, что этот самолет не принесет прибыли. Когда через 30 лет опубликовали документы британского Кабинета министров, выяснилось, что правительство Соединенного королевства всё это время знало о «слабом экономическом обосновании проекта»².

Но почему же умные и опытные британские и французские политики так долго продолжали финансировать изначально провальный проект? Одна из причин — очень распространенное психологическое явление, называемое склонностью к *невозвратным издержкам*. Это тенденция вкладывать время, деньги или энергию в нерентабельный проект потому, что изначальные инвестиции уже нельзя вернуть. Это похоже на замкнутый круг: чем больше мы вкладываем, тем сильнее хотим, чтобы проект окупился, и тем больше готовы инвестировать еще. Чем сильнее мы вкладываемся в проект, тем сложнее нам от него отказаться.

Невозвратные издержки на разработку и постройку «Конкорда» составили около миллиарда долларов, и чем больше Британия и Франция инвестировали в эти работы, тем сложнее им было выйти из проекта³. Склонности к *невозвратным издержкам* подвержены не только правительства, но и отдельные люди. Мы не уходим с плохого фильма в кино-театре, потому что уже заплатили за билет. Мы продолжаем вкладывать деньги в ремонт квартиры, который всё никак не закончится. Мы ждем автобуса или поезда вместо того, чтобы вызвать такси. Мы не разрываем неудачные отношения, хотя любые попытки их исправить только ухудшают положение дел. Таких примеров множество, и один из них — история человека по имени Генри Бриббом, который потратил все свои сбережения (2600 долларов) на ярмарочную игру, в которой пытался выиграть обычный банан. Чем больше денег он тратил, тем сильнее ему хотелось победить. Генри рассказывает: «Тебя захватывает идея вернуть потраченное, но этого никогда не происходит»⁴. Чем больше средств он вкладывал в то, что было ему совершенно не нужно, тем сложнее ему было отказаться от игры.

Случалось ли вам тратить время и силы на бессмысленный проект, вместо того чтобы бросить его? Или, может быть, вы хоть раз

в жизни инвестировали деньги во что-то, что оказалось неприбыльным, но не смогли остановиться? Бывало ли такое, что вы продолжали натывать на препятствия в работе, но боялись признаться себе, что просто выбрали не ту область? Обвиняли ли вас когда-нибудь в том, что вы упорствуете в безнадежном деле? Обычный человек не может вырваться из такого замкнутого круга, но эссенциалист обладает мужеством и уверенностью в себе для того, чтобы признать свои ошибки и отказаться от обязательств, невзирая на *невозвратные издержки*.

Неэссенциалист

Спрашивает себя: «Зачем останавливаться, когда я вложил уже столько денег в этот проект?»
Думает, что всё получится, если еще немного постараться.
Не признаёт своих ошибок.

Эссенциалист

Спрашивает себя: «Если бы мне заново предложили этот проект, сколько я был бы готов в него вложить?»
Думает, как еще можно было бы потратить время или деньги.
Готов оставить невыгодное дело.

Склонность к *невозвратным издержкам* — это распространенная, но не единственная ловушка, в которую мы попадаем. В этой главе описано еще несколько подобных неприятных ситуаций, а также приведены советы, как вежливо и достойно выйти из них с минимальными потерями.

Как не попасться в ловушку обязательств

ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ ЭФФЕКТА ВЛАДЕНИЯ

Чувство собственности — очень мощное чувство. Как говорится, ни один человек в мире еще не вымыл арендованную машину! Это происходит из-за так называемого *эффекта владения*, то есть тенденции недооценивать вещи, не принадлежащие нам, и переоценивать свою собственность.

В эксперименте, демонстрирующем силу *эффекта владения*, лауреат Нобелевской премии Даниэль Канеман и группа его коллег выдали половине участников кофейные чашки⁵. «Владельцев» чашек спросили, за сколько они были бы готовы продать свои чашки, а вторую половину участников — сколько они были бы готовы за них заплатить. Выяснилось,

что «владельцы» чашек не были готовы уступить свою «собственность» меньше, чем за 5,25 доллара, в то время как «покупатели» не планировали потратить на них более 2,25–2,75 доллара. Иными словами, сам факт обладания чашками заставлял «владельцев» оценивать их выше и делал расставание с ними сложнее.

Я уверен, что и в вашей жизни были предметы, которые казались более ценными, как только вы были вынуждены от них отказаться: книга, которая годами стояла на полке, или кухонная утварь, запрятанная в самый дальний шкафчик, или свитер, который вы получили в подарок от тетушки, но так ни разу и не надели. Не важно, использовали ли вы эти предметы хоть раз и приносят ли они радость. Тот факт, что они ваши, заставляет вас ценить их сильнее.

К сожалению, *эффект владения* распространяется не только на физические объекты, но и на нашу различную деятельность. Если вас назначают руководителем проекта, то он кажется очень важным, даже если работа по нему никуда не двигается. Если вы собираете деньги на местную благотворительную ярмарку, отказаться от участия в ней совершенно невозможно. Когда мы чувствуем, что какое-то задание принадлежит нам, становится сложнее его бросить. Чтобы справиться с этой задачей, воспользуйтесь вот таким полезным советом.

ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО ВЫ ЕЩЕ НЕ ПОЛУЧИЛИ ЭТО ДЕЛО

Психолог Том Стэффорд предлагает простое лекарство от *эффекта владения*⁶. Вместо того чтобы спрашивать себя: «Насколько я ценю этот предмет?» — задайтесь вопросом: «Если бы он мне не принадлежал, сколько бы я был готов за него заплатить?» Этот прием можно применять не только к физическим предметам, но и к возможностям или обязанностям. Не спрашивайте себя, что будет, если вы упустите эту альтернативу. Сформулируйте это так: «Если бы у меня не было данной возможности, скольким я был бы готов пожертвовать, чтобы ее получить?» Точно так же можно проверить и свое отношение к работе: «Если бы я не был занят на этом проекте, на что бы я пошел, чтобы меня приняли?»⁷

ИЗБАВЬТЕСЬ ОТ СТРАХА ПОТЕРИ

Хэл Аркс, профессор психологии в Университете Огайо, который исследует процессы принятия решений, однажды задался вопросом: почему склонность к *невозвратным издержкам* чаще поражает взрослых, чем детей? По его мнению, ответ в том, что взрослые всю жизнь проводят в страхе потери. Они боятся показаться расточительными и неэкономными не только в глазах других людей, но и в собственных⁸. «Отказаться от проекта, в который вы вкладывали силы и время, означает потерять всё. А нас учат избегать потерь», — объясняет Аркс⁹.

Чтобы проиллюстрировать это утверждение, он предложил группе участников такой сценарий: «Представьте себе, что вы потратили 100 долларов на билеты в Мичиган, чтобы на выходных покататься на лыжах. Еще через несколько недель вы собираетесь в точно такую же поездку в Висконсин, и билет стоит всего 50 долларов. Вам кажется, что поездка в Висконсин должна быть куда интереснее, чем в Мичиган. Вы кладете билеты в кошелек и внезапно понимаете, что обе поездки приходится на одни и те же выходные. Уже слишком поздно для того, чтобы продать или вернуть ненужный билет. Вам придется самому выбрать одно из направлений. Итак, куда вы поедете?» Более половины участников признались, что выбрали бы дорогую поездку, хотя она и кажется им менее интересной. Единственной (и неверной) причиной такого выбора была мысль о том, что, отправившись в более дешевую поездку, они потеряют деньги. Разумеется, никому не хочется признавать, что он сделал неправильный выбор, но если оставаться верным ему и дальше, то последующие потери могут оказаться куда выше изначальных.

ПРИЗНАНИЕ ОШИБКИ — ЗАЛОГ УСПЕХА

Одна моя знакомая никогда не спрашивала у прохожих, как ей проехать к нужному месту, потому что боялась признаться, что потерялась. Вместо этого она тратила время и энергию, нарезая бессмысленные круги по городу. Эссенциалист никогда бы так не поступил.

Когда мы признаём ошибку, она становится нашим прошлым. Если же мы отрицаем свою неправоту, то продолжаем ездить кругами. В признании ошибок нет ничего постыдного. По крайней мере, мы показываем, что стали мудрее, чем были в прошлом.

НЕ ПЫТАЙТЕСЬ УГОДИТЬ ВСЕМ

В фильме «Тутси» Дастин Хоффман играет неудачливого актера, который пытается найти работу. Комедия начинается с серии эпизодов, в которых Хоффман проваливает актерские пробы. Сначала ему говорят: «Вы для нас слишком молоды», потом — «Нам бы кого-то помоложе». Третий режиссер заявляет: «Ваш рост нам не подходит», а когда Хоффман говорит, что может подрасти, то слышит в ответ: «Нет, наоборот, вы чересчур высокий». Персонажу Хоффмана так нужна эта работа, что он продолжает: «Слушайте, на самом деле я ниже ростом. Я просто пришел в специальной обуви». Режиссер настаивает: «Нам нужен кто-то другой», но Хоффман умоляет: «Я могу стать другим!» В личной и профессиональной жизни мы часто ведем себя так же, как этот персонаж, и пытаемся выдать себя за того, кем не являемся. Как же быть?

СПРОСИТЕ НЕЗАИНТЕРЕСОВАННОГО ЧЕЛОВЕКА

Когда эмоции заставляют нас делать что-то неподходящее или быть не собой, полезно прислушаться к мнению со стороны. Найдите человека, который не вовлечен в сложившуюся ситуацию и на которого никак не повлияет ваш выбор. Если он не одобрит ваше поведение, то скажет об этом напрямую.

Однажды я несколько месяцев работал над неудачным проектом. Вспоминая о нем сейчас, я понимаю, что чем больше усилий я в него вкладывал, тем хуже оказывался результат. Но, поддавшись иррациональному порыву, я хотел работать над ним еще и еще. «У меня получится!» — думал я, не желая признавать ошибку. В конце концов я поделился своими огорчениями с другом, который не имел отношения к проекту, а значит, не боялся *невозвратных издержек* и мог здраво оценить мои действия.

Выслушав меня, он заявил: «Ты что, женат на этом проекте? Почему тогда ты не можешь его бросить?» И эти слова освободили меня от груза ненужной ответственности.

ПОМНИТЕ ОБ ЭФФЕКТЕ СТАТУС-КВО

Стремление делать что-то потому, что вы всегда это делали, называется *эффектом статус-кво*. Однажды я работал в компании, которая применяла очень странную и устаревшую систему оценки сотрудников. Я заинтересовался тем, сколько она уже используется, и начал искать ее создателя. Удивительно, но никто в компании, даже начальница отдела кадров, которая провела на этой должности десять лет, понятия не имел, откуда взялась эта система. Кроме того, за это десятилетие ни один сотрудник ни разу в ней не усомнился! Слепое принятие существующих условий кажется нам самым простым решением, и никому в голову не приходит поставить их под сомнение.

ВОСПОЛЬЗУЙТЕСЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЕМ С НУЛЯ

Средство для борьбы с *эффектом статус-кво*, как ни странно, можно найти в бухгалтерской отчетности. Когда бухгалтеры рассчитывают бюджет на следующий год, они обычно берут за основу показатели прошлого года. Но при бюджетировании с нуля основой являются нулевые показатели. Иными словами, каждый пункт нового бюджета разрабатывается без учета каких-либо дополнительных данных. Это сложная система, но она имеет много преимуществ. Ресурсы распределяются на основании потребностей, а не истории прошлых периодов. Кроме того, бухгалтеры могут отследить избыточное использование средств, исключить устаревшие операции и более четко указать цели расходов и объемы финансирования по каждому проекту.

Используйте принцип бюджетирования с нуля для планирования собственной жизни. Вместо того чтобы составлять бюджет своего времени на основании существующих обязательств, представьте, что их больше нет. А если ваши текущие обязательства равны нулю, то вы можете свободно

распределять время. Таким образом можно подходить и к финансовым вопросам, и к рабочим проектам, и даже к отношениям. У расхода вашего времени и энергии должно появиться новое обоснование. А если что-то не вписывается в ваш бюджет, то от этого необходимо отказаться.

ПРЕКРАТИТЕ СОГЛАШАТЬСЯ НА ЧТО ПОПАЛО

Жизнь некоторых людей под завязку забита обещаниями, данными во время обычных разговоров со случайными людьми. Вы знаете, как это бывает. Сначала вы болтаете с соседкой про работу в школьном родительском комитете, выслушиваете коллегу, которая начинает новую общественную кампанию, или поддакиваете другу, мечтающему сходить в недавно открывшийся ресторан. А потом — бац! И вы на крючке.

ДЕЛАЙТЕ ПАУЗУ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ ЧТО-ТО СКАЗАТЬ

Возможно, этот совет звучит банально, но, если вы приучите себя делать хотя бы пятисекундную паузу в разговоре, прежде чем на что-то соглашаться, вам удастся избавиться от многих нежелательных обещаний. Перед тем как сказать: «Звучит неплохо, я согласен», задайте себе вопрос: «Насколько это важно для меня?» А если вы уже жалеете о том, что на что-то согласились, найдите способ избавиться от неприятного обязательства. Извинитесь и скажите собеседнику, что не полностью представляли себе всю картину, когда давали обещание.

НЕ БОЙТЕСЬ ЧТО-ТО ПРОПУСТИТЬ

В этой главе мы видели множество примеров того, насколько потери пугают большинство людей. Страх пропустить что-то важное — это один из факторов, мешающих нам отказаться от неприятных обязанностей.

ДЛЯ БОРЬБЫ СО СТРАХОМ ИСПОЛЬЗУЙТЕ ОБРАТНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ

В последние годы в деловых кругах большую популярность приобрела концепция прототипов. Прототип — это масштабная модель, позволяющая компании полностью протестировать идею или продукт, не вкладывая

в нее значительных денежных средств. Этот же принцип можно применять для проверки различных аспектов своей жизни на их значимость без особого риска. Дэниэл Шаперо, занимающий руководящий пост в компании LinkedIn, называет такой метод *обратным тестированием* (reverse pilot)¹⁰.

При *обратном тестировании* вы проверяете, приведет ли отказ от какого-то вида деятельности или инициативы к негативным последствиям в вашей жизни. Например, когда один менеджер, с которым я работал, получил повышение, то в наследство от его предшественника на новом рабочем месте ему достался сложный процесс для составления огромных визуализированных отчетов по мириадам тем. Эти отчеты еженедельно рассылались другим менеджерам. Их составление требовало огромных затрат энергии, и мой знакомый предположил, что этот процесс не так уж важен для компании. Для подтверждения своей догадки он провел *обратное тестирование*, попросту прекратив рассылать отчеты в ожидании реакции коллег. Прошло несколько недель, но ни один из них даже не упомянул, что ему не хватает отчетности. Так мой знакомый понял, что от процесса можно окончательно отказаться. Подобное *обратное тестирование* целесообразно применять и в социальной жизни. Случалось ли так, что вы давали своим клиентам, коллегам, друзьям или членам семьи обещания, которые казались вам важными, но которые они едва замечали? Забыв о какой-то обязанности на несколько дней или недель, вы проверите, действительно ли она имеет значение для людей из вашего окружения.

Даже если вы будете строго следовать всем моим советам, отказ от обязательств, возможно, окажется сложной задачей. Гораздо проще изначально не давать никаких обещаний. Мы чувствуем себя виноватыми, говоря знакомым людям «нет» или бросая проект, на который согласились. Кроме того, никто не любит нарушать обещания. Тем не менее, если вы хотите стать эссенциалистом, вам необходимо этому научиться. Отказывайтесь от обязательств таким образом, чтобы окружающие уважали вас за мужество и дисциплинированность.