

ANNIE DUKE

Autorka bestsellera *Thinking in Bets*

„Ta książka pomoże ci zrozumieć, kiedy się nie poddawać, a kiedy sobie odpuścić”.

–Adam Grant,
autor książki
Leniwy umysł



„Błyskotliwa i pełna humoru”.

–Daniel Kahneman,
autor książki
Pułapki myślenia

Odpuść!

DLACZEGO CZASEM WARTO
REZYGNOWAĆ I NIE ROBIĆ
WSZYSTKIEGO ZA WSZELKĄ CENĘ



Spis treści

PROLOG	
Oszukańcza waga	11

CZĘŚĆ I

DLACZEGO WARTO REZYGNOWAĆ?

ROZDZIAŁ 1	
Przeciwieństwo wielkiej cnoty jest również wielką cnotą	29

ROZDZIAŁ 2	
Rezygnując w samą porę, zazwyczaj się czujemy, jakbyśmy poddali się za wcześnie	53

ROZDZIAŁ 3	
Zostać czy odejść?	85

INTERLUDIUM I	
Rezygnacja na oczach świata	107

CZĘŚĆ II

NA MINUSIE

ROZDZIAŁ 4	
Eskalacja zaangażowania	115

ROZDZIAŁ 5	
Utopiony koszt i lęk przed stratą	131

ROZDZIAŁ 6	
Mały i piedestały	159

INTERLUDIUM II	
Złoto albo nic	185

CZĘŚĆ III

TOŻSAMOŚĆ I INNE PRZESZKODY

ROZDZIAŁ 7	
Posiadasz to, co kupiłeś i co pomyślałeś: efekt posiadania i <i>status quo</i>	193

ROZDZIAŁ 8	
Najtrudniej jest zrezygnować z tego, kim jesteśmy: tożsamość i dysonans poznawczy	223

ROZDZIAŁ 9	
Znajdź kogoś, kto cię kocha, ale nie przejmuje się zranionymi uczuciami	251

INTERLUDIUM III	
Mrówki maszerują sznureczkiem... Przeważnie	273

CZĘŚĆ IV

KOSZT UTRACONYCH KORZYŚCI

ROZDZIAŁ 10	
Nauka płynąca z wymuszonej rezygnacji	281

ROZDZIAŁ 11	
Krótkowzroczność celów	309

Przypisy	341
-----------------------	-----

Bibliografia	371
---------------------------	-----



CZĘŚĆ I

DLACZEGO WARTO REZYGNOWAĆ?

REZYGNACJA JAKO NARZĘDZIE PODEJMOWANIA DECYZJI

Pomimo tego, w jaki sposób przeciwstawia się upór rezygnacji, tak naprawdę są to dwie strony dokładnie tej samej decyzji. Zawsze, gdy decydujesz, czy zrezygnować, równocześnie decydujesz przeciw, czy się upierać. I na odwrót. Nie można zdecydować o jednej rzeczy, nie decydując o drugiej.

Przykład naszych dzielnych wspinaczy bardzo dobrze pokazuje, w jaki sposób powinniśmy myśleć o decyzji, czy kontynuować coś, czy zrezygnować. Dzięki uporowi można iść do góry, a rezygnacja podpowiada, kiedy schodzić. I to właśnie możliwość zawrócenia z drogi umożliwia podjęcie decyzji o tym, aby rozpocząć podejście.

Wyobraź sobie, że każda twoja decyzja jest ostateczna. Cokolwiek postanowisz, musisz się tego trzymać przez resztę życia. Pomyśl, jak wielką musiałbyś mieć pewność, zanim zdecydowałbyś się rozpocząć cokolwiek. Wyobraź sobie, co by było, gdybyś musiał poślubić pierwszą osobę, z którą poszedłeś na randkę.

Brak możliwości zmiany kursu lub zmiany zdania byłby katastrofalny w środowisku, które samo z siebie jest zmienne i możliwa jest każda, nawet diametralna zmiana. Jeśli góra, na którą się wspiąłeś, okazuje się lodowcem topniejącym pod tobą, powinieneś zejść z niej, zanim zostaniesz zmyty.

To dlatego, gdybym miała nauczyć kogoś lepszego podejmowania decyzji, zaczęłabym od nauki rezygnacji, ponieważ to właśnie opanowanie sztuki rezygnacji umożliwia reagowanie na zmieniające się warunki otoczenia.

Oczywiście zawsze każda decyzja jest podejmowana z pewną dozą niepewności, wynikającą z dwóch różnych przyczyn i obie wpływają na większość naszych decyzji.

Po pierwsze, świat jest stochastyczny. To takie wyszukane słowo na stwierdzenie, że los utrudnia przewidywanie, jak potoczą się różne sprawy. Nie działamy w warunkach pewności, lecz prawdopodobieństw, i nie mamy kryształowej kuli, aby powiedziała nam, który ze wszystkich możliwych scenariuszy przyszłości faktycznie się wydarzy. Nawet jeśli wiesz na pewno, że jakiś wybór będzie działał na twoją korzyść, powiedzmy w 80 procentach przypadków, to z definicji oznacza to, że w 20 procentach przypadków świat zamierza przynieść ci niepomysłne rezultaty. Dla nas, podejmujących decyzje, problem polega na tym, że nie wiemy, kiedy konkretnie możemy spotkać się z wynikami składającymi się na te 20 procent.

Po drugie, podejmując większość decyzji, nie znamy wszystkich faktów. Ponieważ nie jesteśmy wszytkowiedzący, musimy podejmować decyzje, dysponując tylko częściowymi informacjami, z pewnością znacznie uboższymi niż potrzebujemy do dokonania idealnego wyboru. Oznacza to, że gdy już wybierzesmy określony kierunek działań, ujawnią się nowe informacje. I będą to dane o kluczowym znaczeniu.

Czasami te nowe informacje będą faktami. Czasami będą to nowe sposoby myślenia, rozwiązania problemu czy interpretacji danych lub faktów, które już znasz. A czasami będzie to odkrycie własnych preferencji. I oczywiście niektóre z tych nowych informacji będą dotyczyły tego, jak w danym momencie postrzegasz przyszłość – dobrze czy źle.

Łącznie wszystkie te aspekty niepewności sprawiają, że trudno jest podjąć decyzję. Dobra wiadomość jest taka, że rezygnacja to ułatwia.

Każdemu kiedyś przemknęła przez głowę myśl: „Gdybym wtedy wiedział to, co wiem teraz, wybrałbym inaczej”.

Rezygnacja jest narzędziem umożliwiającym podjęcie innej decyzji, gdy poznamy nowe informacje. Daje nam możliwość reagowania na to, jak zmienia się świat, stan naszej wiedzy lub my sami. To dlatego tak ważne jest nauczenie się rezygnowania. Możliwość rezygnacji chroni nas przed paraliżem z powodu niepewności i pozostaniem na zawsze przy raz podjętej decyzji.

Dolina Krzemowa słynie z takich powiedzeń jak: „Działaj szybko i psuj rzeczy” i wprowadzania ich w życie przez różne strategie, na przykład koncepcję minimalnego opłacalnego produktu* (MVP – Minimum Viable Product). Te typy zwinnych strategii mogą działać tylko wtedy, gdy masz opcję rezygnacji. Nie można wypuścić MVP, jeśli nie ma się możliwości jego wycofania. Chodzi tylko o to, aby szybko zdobyć informacje i móc zrezygnować z tego, co nie działa, a zająć się rzeczami, które są tego warte, albo stworzyć nowe rozwiązania, które będą mogły działać jeszcze lepiej.

Rezygnacja jest tym, co umożliwia firmom maksymalizację szybkości, eksperymentowanie i skuteczność w wysoce niepewnych warunkach. Jeśli poruszasz się szybko, z definicji masz do czynienia z większą niepewnością. Poświęcasz mniej czasu na zbieranie i analizowanie informacji przed podjęciem działania. MVP ma umożliwić ci rezygnację lub zmianę, zanim zaangażujesz w działanie zbyt dużo czasu i wysiłku, jednocześnie przyspieszając proces zbierania informacji tak ważny dla dobrego podejmowania decyzji.

* Strategia MVP proponuje stworzenie produktu i wypuszczenie go na rynek w jego najbardziej uproszczonej wersji, z funkcjami niezbędnymi do jego prawidłowego używania i zaspokojenia potrzeb użytkowników. Koncepcja zakłada bowiem, że wypuszczając na rynek w pełni gotowy i dopracowany produkt, zwiększając się szanse na niepowodzenie, a co za tym idzie – straty wizerunkowe i finansowe (przyj. red.).

Richard Pryor w połowie lat 70. i na początku 80. XX wieku, prawdopodobnie najlepszy stand-upowy komik na świecie, był znany z zamiłowania do tego rodzaju strategii przy tworzeniu nowych materiałów. Być może jest on mniej znany obecnym pokoleniom, jednak wciąż uważa się go za jednego z najwybitniejszych komików wszech czasów ze względu na sukcesy w wykorzystywaniu komedii do przełamywania granic i na wpływ, jaki wywarł na innych komików. Jakies 20 lat po jego ostatnim występie kanał komediowy Comedy Central umieścił go na pierwszym miejscu listy komików wszech czasów. W roku 2017, niemal dekadę po jego śmierci, czasopismo „*Rolling Stone*” również uznało go za numer 1. Praktycznie wszyscy występujący po nim legendarni komicy – a wśród nich Jerry Seinfeld, Dave Chappelle, Eddie Murphy, David Letterman, Jim Carrey, Chris Rock i nieżyjący już Robin Williams – uważali go za najlepszego.

Będąc u szczytu sławy – nie tylko jako komik, ale również jako gwiazda filmowa i ikona kultury – Pryor zaplanował szereg występów w Comedy Store przy Bulwarze Zachodzącego Słońca, aby w ten sposób pracować nad nowym materiałem. Comedy Store był małym, ale bardzo wpływowym klubem i uważano, że pojawienie się na *The Tonight Show* bez wcześniejszego sprawdzenia się jest po prostu niemożliwe. Czas na scenie w tym miejscu był bardzo pożądanym towarem.

Pryor był tak wielką gwiazdą, że mógł go dostać, ile tylko chciał. Tak naprawdę, gdy jego nazwisko pojawiało się afiszu, oczekiwania gwałtownie rosły. Wieść szybko roznosiła się po Los Angeles i w całym świecie rozrywki. Kolejka po niewielką liczbę biletów sięgała aż rogu ulicy. Gdy wchodził na scenę, atmosfera stawała się taka jak przed mistrzowską walką w wadze ciężkiej. A występy Pryora kończyły się klapą.

Pierwszego wieczoru nie pojawiał się z żadnym przygotowanym wcześniej programem, jedynie z kilkoma pomysłami, jednym lub co najwyżej dwoma dowcipami. Publiczność błagała go, żeby odegrał sztandarowe postaci ze swojego najnowszego albumu i wykrzykiwała puenty. Gdy było jasne, że nie da im tego, czego chcieli (ani niczego nowego, co byłoby naprawdę zabawne), wrzaski cichły. A Pryor przez co najmniej pół godziny nieporadnie prezentował jakiś żaloszny materiał w niezręcznej, żenującej ciszy.

Następnego wieczoru rezygnował ze wszystkiego, co się nie sprawdziło, czyli prawie z całego programu, i rozbudowywał to, co wzbudzało chichot. Po 30 dniach miał niesamowity 40-minutowy materiał i był to materiał na dziewięć kolejnych albumów komediowych nominowanych do nagrody Grammy, z których pięć zapewniło mu zdobycie tego trofeum.

To komediowa wersja MVP – występy w małych klubach i opowiadanie dowcipów przed dopracowaniem ich szczegółów, a czasami improwizowanie na jakiś temat, aby przekonać się, jak to pójdzie. Tak robi Jerry Seinfeld, podobnie Chris Rock i większość innych odnoszących sukcesy komików stand-upowych. Obserwują reakcje publiczności i rezygnują z tego, co się nie sprawdza, a rozwijają to, co działa.

Tak jest nie tylko w przypadku towarzystwa z Doliny Krzemowej i ikon komedii. Próbowanie czegoś i zdolność rezygnacji to coś niezmiernie ważnego w życiu każdego z nas. Prostym przykładem, czymś, z czego wszyscy korzystamy, jest randkowanie – kolejna wersja MVP. O osobie, z którą wybierasz się na randkę, nie musisz wiedzieć aż tyle, co o osobie, którą zamierzasz poślubić, ponieważ łatwo możesz podjąć decyzję, że już więcej się nie spotkacie. Ponadto wszystkie randki pomagają

ci poznać i dopracować swoje preferencje i podjąć dużo lepsze decyzje dotyczące długoterminowych związków.

Opcja rezygnacji umożliwia odejście, gdy widzimy, że to, co robimy, nie działa. Gdy jesteś blisko wierzchołka Everestu i pogoda się zmienia, powinieneś zawrócić. Jeśli twój lekarz sportowy mówi ci, że masz uszkodzone nerki, powinieneś pójść na sportową emeryturę.

To samo odnosi się do twojego kierunku studiów, pracy, ścieżki kariery, związku, lekcji gry na fortepianie, a nawet czegoś tak błahaego, jak film, który oglądasz.

ZWODNICZA PEWNOŚĆ

To prawda, że rezygnacja jest jednym z najważniejszych narzędzi do podejmowania dobrych decyzji w niepewnej sytuacji, ale jest również prawdą, że niepewność jest przeszkodą w podejmowaniu dobrych decyzji o rezygnacji. To dlatego, że rezygnacja sama w sobie jest decyzją podejmowaną w niepewności. Tak samo, jak nie możesz być w stu procentach pewien, do czego doprowadzi decyzja o podjęciu jakiegoś działania, nie możesz być też w stu procentach pewien, co się okaże, kiedy zdecydujesz się wycofać.

Pomyślmy o Hutchisonie, Taskem i Kasischkem. Gdy pierwszy raz postanowili wejść na szczyt Everestu, nie wiedzieli, jak wszystko się ułoży. Nie wiedzieli, jak potoczą się sprawy, gdy będą w bazie, a opuszczając o północy obóz 4, nie wiedzieli, co się wydarzy w dniu ataku szczytowego. Oczywiście tak samo było, gdy o 11.30 podejmowali decyzję, czy iść dalej z pozostałymi wspinaczami na szczyt, czy zawrócić.

Gdy podejmujesz decyzję o małżeństwie, nie możesz mieć pewności, jak wszystko się potoczy. Podejmując decyzję

o rozwodzie, też nie wiesz, jakie skutki będzie ona miała. Tak samo jest, gdy podejmujesz decyzję o wyborze lub zmianie kierunku studiów, rozpoczęciu lub zakończeniu pracy, podjęciu lub zarzuceniu nowego projektu.

Rozważając, czy z czegoś zrezygnować, czy nadal trzymać się tego, nie wiesz z całą pewnością, czy odniesiesz sukces w tym, co robisz, ponieważ ma to charakter prawdopodobieństwa. Między tymi dwoma wyborami istnieje jednak zasadnicza różnica.

Tylko jeden wybór – wytrwanie – pozwala ci poznać ostateczną odpowiedź.

Pragnienie pewności to syreni śpiew, który wzywa nas do uporu i wytrwania, ponieważ jest to jedyny sposób, aby dowiedzieć się na pewno, jak potoczą się sprawy, gdy będziemy trzymać się obranego kursu. Jeśli postanowimy zrezygnować, na zawsze zostaniemy z pytaniem: „Co by było, gdyby...?”. Tak jak mityczne syreny zwodziły swoim śpiewem żeglarzy, zwodzi nas upór, ponieważ chcemy wiedzieć. A to jedyny sposób, by uniknąć pytań o to, co by było, gdyby...

Oczywiście problem polega na tym, że czasami śpiew syren wabi nas w stronę skalistej płycizny, na której rozbija się nasz statek, albo śmierci na wierzchołku Everestu.

Tak naprawdę jedynym momentem, w którym możemy być pewni, że powinniśmy zrezygnować, jest ten, kiedy już nie chodzi o decyzję, bo właśnie stoimy na krawędzi przepaści bądź już w nią wpadliśmy. Wtedy nie mamy wyboru – musimy zmienić kurs.

Spróbuj postawić się w sytuacji wspinaczy w pobliżu szczytu góry. Wyobraź sobie, że zaangażowałeś swój czas, siły i pieniądze. Pomyśl o poświęceniu, na które musiałeś się zdobyć, abyś mógł wejść na szczyt Everestu. Jesteś tylko kilkaset czy kilkadziesiąt metrów od szczytu, tylko kilka godzin. Czy potrafisz zawrócić,

nie mając pewności, że nie udałoby ci się go zdobyć i bezpiecznie wrócić? Umiesz zawrócić po tym wszystkim, co zrobiłeś i o co prosiłeś innych, by znaleźć się na szczycie? Jak ciężko będzie ci przez resztę życia bić się z myślą: „Co by było, gdyby...?”

Większość ludzi w takiej sytuacji nie potrafi zrezygnować. Hutchison, Taske i Kasischke potrafili, ale więcej było takich, którzy nie zdołali się oprzeć pokusie uporu: tych, którzy zginęli tego dnia, oraz wielu innych, którzy z trudem uniknęli śmierci.

SUPER BOWL TO KORPORACYJNE CMENTARZYSKO

Tak samo, jak musimy umieć wybierać góry, na które chcemy się wspiąć, musimy umieć wybrać moment, kiedy z nich zejść. W miarę, jak zmienia się świat, powinniśmy rezygnować z rzeczy, które nie działają albo których ludzie już nie chcą. Albo my nie chcemy. Powinniśmy obserwować świat wokoło, by zrozumieć, kiedy to może się stać, a także po to, by znaleźć coś lepszego, na co moglibyśmy przekierować swoją uwagę.

Jak się okazuje, fakt, że stoisz na wysokiej górze, niekoniecznie oznacza, że masz pod nogami wyjątkowo stabilny grunt, nawet jeśli jesteś blisko wierzchołka. Kiedy w 2021 roku Tom Brady wygrał swój siódmy Super Bowl, było to nie tylko przypomnienie o jego wielkości, lecz również o zdumiewającej długości jego kariery. Tak naprawdę, jeśli przejrzymy listę reklamodawców z pierwszego Super Bowl Brady’ego w 2002 roku, zobaczymy, że jego sława przeżyła te 19 lat w przeciwieństwie do wielu znakomitych firm, które niegdyś odnosiły ogromne sukcesy. Ta lista jest teraz wirtualnym cmentarzyskiem korporacji: AOL, Blockbuster, Circuit City, CompUSA, Gateway, RadioShack i Sears.

Jeśli zastanawiasz się, dlaczego umiejętność rezygnacji jest tak ważna dla sprawnego poruszania się w zmieniającym się świecie, wystarczy, że spojrzysz na tę listę. Jeśli ktoś mógł wydać 2 miliony dolarów na 30 sekund czasu antenowego w 2002 roku (teraz kosztuje to ponad 5 milionów dolarów) oraz pokryć koszty produkcji i wyróżniającej się reklamy, to znaczyło, że jest dużą, odnoszącą sukcesy firmą. I prawdopodobnie ciężko pracował, starając się pozostać dużą firmą i mając nadzieję na to, że stanie się firmą jeszcze większą.

Wszystkie były na tyle błyskotliwe, że potrafiły zbudować coś, co przyniosło im znaczący sukces. Miały pieniądze i środki, aby naprawdę dobrze obserwować rynek. Jednak w każdym przypadku świat wokół nich się zmieniał, a one nie potrafiły w odpowiednim momencie się wycofać, trwając przy swoim aż do chwili, gdy odeszły w niepamięć.

Spójrzmy na przykład Blockbustera^{*}. Wyrosli mu nowi konkurenci, w tym Netflix. Powstała nowa, burząca stary porządek technologia (streaming). Gdy Blockbuster otrzymał propozycję przejęcia Netflixa, odmówił. Potem uparcie trwał przy swoim biznesie polegającym na fizycznym wypożyczaniu materiałów rozrywkowych ludziom, którzy osobiście przychodzili po nie do jego punktów obsługi. Wszyscy wiemy, co się stało z Blockbusterem i co się stało z Netflixem.

* Blockbuster LLC, wcześniej Blockbuster Video, to amerykańska marka założona przez Davida Cooka w 1985 roku jako sieć wypożyczalni wideo. W 2004 r., w szczycie rynkowej dominacji, Blockbuster miał ponad 9 tysięcy wypożyczalni DVD i zatrudniał niemal 85 tysięcy pracowników. Niestety kierujący Blockbusterem nie wyczuli rynku i zlekceważyli możliwość rozbudowania swojej potęgi o nowy kanał, jakim był internet. Nie kupili oferowanej wówczas za 50 mln dolarów platformy streamingowej Netflix. I tak Blockbuster szybko zniknął z rynku wypchnięty przez firmę, której nie kupił, a która w 2023 roku jest warta 188,5 mld dolarów (przyp. red.).

BŁYSKOTLIWY I WNIKLIWY PRZEWODNIK PO MOCNO NIEDOCENIANEJ UMIEJĘTNOŚCI WYCOFYWANIA SIĘ WE WŁAŚCIWYM CZASIE

Często zbyt długo trzymamy się złego kursu – nie rezygnujemy ze złej pracy, nie umiemy sprzedać słabych akcji lub zerwać toksycznej relacji. Psychologicznie mamy skłonność do robienia różnych rzeczy za wszelką cenę – szczególnie wtedy, gdy zainwestowaliśmy już w to znaczne środki. Jednak pozostawanie na niewłaściwym kursie to po prostu strata czasu, energii i pieniędzy, które można spożytkować lepiej.

Podjęcie mądrej decyzji, kiedy zrezygnować, jest jedną z podstawowych umiejętności, która w dłuższej perspektywie odróżnia ludzi odnoszących sukcesy od tych, którym się to nie udaje. To dlatego zwycięzcy często rezygnują.

Książka Annie Duke, bestsellerowej autorki i światowej sławy ekspertki w dziedzinie podejmowania decyzji, opiera się na przemyślanych przykładach, naukowych podstawach behawiorystyki oraz wnikliwych analizach wyjaśniających, dlaczego dobrze rozwinięta umiejętność rezygnacji jest integralną częścią sukcesu w każdej dziedzinie życia.

AUTORKA WYJAŚNIA:

- ☁ dlaczego rezygnacja we właściwym czasie często wydaje się przedwczesna;
- ☁ jak się przekonać, czy lepiej jest wytrwać, czy zawrócić;
- ☁ dlaczego tak trudno jest zrezygnować, gdy nie wiemy, jak rozwine się sytuacja;
- ☁ czym są i jak działają strategie proszenia innych o pomoc w rezygnacji.

Odpuść! to poradnik pełen przykładów zaczerpniętych z życia, pokazujący, jak założyciele start-upów, zawodowi sportowcy, wspinacze i artyści mówią (lub nie mówią) „Dość!” wtedy, gdy powinni. Porządkuje i wyjaśnia skłonności poznawcze, które powstrzymują nas przed wycofaniem się z przedsięwzięć skazanych na niepowodzenie, oraz oferuje praktyczne strategie zakończenia we właściwym czasie różnych przedsięwzięć – kariery, małżeństwa, inwestycji.

WWW.MTBIZNES.PL

Książka dostępna także jako e-book i audiobook.

Patroni medialni:



sprawny.marketing

**personeł
& zarządzanie**

MARKETER+

THINKTANK*

wszystko o **coachingu**

ISBN 978-83-8231-317-8



9 788382 313178

MT23016

Cena 59,90 zł