

# 1

## МЕНТАЛЬНА БУХГАЛТЕРІЯ

Як вам видатки перетворити на прибутки



Я мав би здогадатися про це раніше. Біля з'їзду з автобану в Берні сидить у засідці сірий скринькоподібний радар. Він там вже роками. Не розумію, що зі мною трапилось. Фотоспалах повернув мене до реальності, і швидкий погляд на спідометр підтвердив: перевищив швидкість принаймні на 20 км/год, а навколо – жодної автівки, яку можна було б призначити цапом-відбувайлом.

Наступного дня у Цюріху я здалеку спостерігав, як поліцейський підкладає штрафну квитанцію під двірники моєї машини. Визнаю – припаркувався у недозволеному місці. Тому що багатоярусні міські парковки були переповнені, а я поспішав, тому що в центрі Цюріха легальних паркувальних місць приблизно стільки, скільки шезлонгів в Антарктиці. На мить з'явилося бажання підбігти. В моїй уяві виникла картина, як я, задихаючись від бігу та поправляючи скуйовджене волосся, стою перед поліцейським і роз'ясню йому свою дилему. Я стримався, бо за роки життя вже засвоїв, що так тільки виставиш себе на посміховисько. Відчуваєш себе приниженим, а потім ще й спиш погано.

Штрафні квитанції мене раніше дратували, а сьогодні я ставлюся до них із посмішкою. Необхідну суму я просто знімаю зі свого благодійного рахунку в банку. Туди я щорічно вношу 10 000 франків на добрі справи – враховуючи сплату штрафів. У психології цей простий прийом називають *Mental*

*Accounting* («ментальна бухгалтерія»). Мова, власне, йде про класичну мисленневу помилку: люди поводяться із грошима по-різному, в залежності від джерела їхнього походження. Якщо ви, наприклад, знайдете на вулиці сотню, то поставитеся до неї легковажно і витратите її швидше та фривольніше, ніж зароблені гроші. Приклад зі штрафною квитанцією показує, як можна отримати вигоду з такої мисленневої помилки. Навмисно вводиш себе в оману – заради власного душевного спокою.

Уявіть, що під час подорожі по бідній країні у вас зникає гаманець. Незабаром ви його знову знаходите – і там є все, окрім готівки. Як ви трактуєте цю ситуацію: як пограбування чи як грошову пожертву тим людям, яким, ймовірно, живеться гірше, ніж вам? Тому факту, що у вас поцупили гроші, думками не зарадиш. А ось сприйняття ситуації, її трактування – це все у ваших силах.

Гарне життя багато в чому залежить від конструктивного трактування фактів. На ціни в крамницях чи ресторанах я завжди подумки накидаю 50 відсотків. Це саме та сума, яку мені фактично коштує пара черевиків чи морський язик а-ля мєньєр – до відрахування з мене прибуткового податку. Припустимо, бокал вина коштує €10, тоді мені треба заробити €15, щоб дозволити собі таке вино. Це для мене гарна ментальна бухгалтерія, яка допомагає контролювати власні видатки.

За готельні номери я волію сплачувати наперед. Я просто не хочу паплюжити фінал романтичних вихідних у Парижі несплаченими рахунками. Як стверджує *правило піку та кінця* нобелівського лауреата Деніела Канемана, після відпустки більше всього згадують про найяскравіші враження від неї та її завершення, а все інше забувається. Більш детально про цей ефект ми поговоримо в главі 20. Тож якщо в кінці подорожі отримувеш мо-

торошний рахунок, який пихатий французький готельний адміністратор віддає вам наче військову команду (разом із малозрозумілими додатковими сумами, які він, очевидно, навмисне пред'являє до сплати, оскільки клієнт говорить французькою із відчутним акцентом), – це все шкодить спогадам. Тому психологи рекомендують тактику *попередніх дій*: спочатку сплачуй, потім споживай – одна з ігрових форм ментальної бухгалтерії, яка дозволяє з меншим дискомфортом витратити гроші.

Податки я сплачую із аналогічною невимушеністю. Я аж ніяк не можу власноруч переінакшити податкову систему. Тож, я порівнюю послуги, які надає моє чудове рідне місто Берн, із такими ж послугами у Кувейті, Рїяді, на клаптику бетонної пустелі під назвою Монако чи на поверхні Місяця – єдиними місцями, де не сплачується прибутковий податок. Результат: я краще залишуся у Берні. Ще додаю, що люди, які переїжджають у відразливі місця заради менших податків, зазвичай виглядають скнарами та злюками – це поганий фундамент для *гарного життя*. Характерно, що до цього часу з такими людьми в мене виходили тільки невдалі справи.

Те, що гроші не роблять людину щасливою, – це заявлена фраза, але я справді раджу вам не сушити собі голову, якщо ви втратите або заощадите кілька зайвих євро. Мені ні холодно, ні жарко від того, чи коштує пиво на два євро дорожче чи на два євро дешевше за звичайну ціну. Я заощаджую не гроші, а душевний спокій – з однієї простої причини: кожнісінької хвилини вартість мого портфеля акцій коливається в набагато більшому діапазоні, ніж два євро. Якщо німецький фондовий індекс знижується на одну тисячну відсотка, я й тоді не хвилююсь. Робіть так само: визначте для себе якесь таке число, скромну суму, до якої ви ставитесь абсолютно байдуже – гроші, які ви розгля-

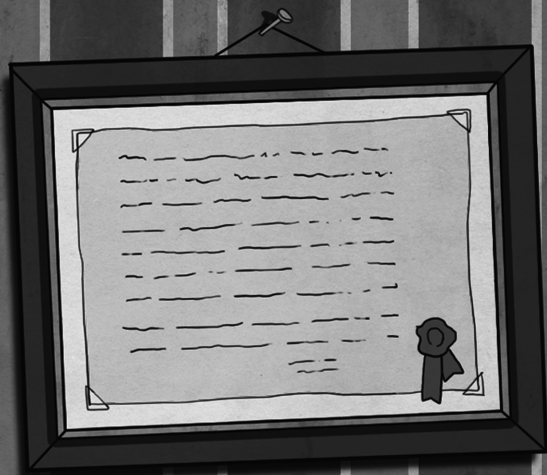
даєте не як гроші, а як білий шум. Така життєва позиція вам нічим не зашкодить – а вашій душевній рівновазі й поготів.

Свого часу, коли мені було під 40 років, я після тривалого періоду атеїзму ще раз, востаннє, ринувся шукати Бога, причому з великою запеклістю. Багато тижнів мене гостинно приймали ласкаві монахи-бенедиктинці із Айнзідельнського абатства. Мені приємно згадувати про ті часи на узбіччі мирської метушні – без телебачення, без інтернету та з мобільником, який ледве ловив сигнал через товсті стіни монастиря. Більше за все я насолоджувався мовчанням під час трапези – розмови заборонені правилами монастиря. Ну, Бога я так і не знайшов, натомість узяв на озброєння інструмент ментальної бухгалтерії – тільки не стосовно грошей, а стосовно часу. В трапезній (так називають обідню залу у монастирі) столові прибори кладуть у маленьку чорну труну завдовжки приблизно 20 сантиметрів. Перед їжею кожен відкриває кришку своєї труни та витягає звідти виделку, ложку та ніж, які лежать там в акуратному драпуванні. Месидж: в принципі, ти вже мертвий; все, що зараз відбувається, тобі подаровано. Mental Accounting у всій красі. Так я навчився цінувати свій час – та не розтринькувати його на хвилювання.

Вам ненависні черги до каси, годинні очікування у приймальні стоматолога, затори на автобані? Ваш тиск вмить стрибає на позначку 150, і ви випаровуєте стресові гормони на всі боки. Краще не хвилюватися, а подумати про таке: уникнувши цього даремного хвилювання, яке вам з часом виїсть душу й тіло, ви проживете на один рік довше. Цей подарований рік компенсує час очікування за все ваше життя – і багато чого іншого. Підсумок: ви не можете повернути собі втрачені час та гроші, але можете трактувати це інакше. Обзаведіться скринєю

## 1. Ментальна бухгалтерія

з інструментами ментальної бухгалтерії на всі випадки життя — і ви помітите: чим вправніше ви уникаєте мисленневих помилок, тим приємніше вам буде час від часу зробити хоч однісіньку свідомо — для вашого ж блага.



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## 2

# ВИСОКА ЗДАТНІСТЬ ДО КОРИГУВАННЯ

Чому не існує ідеальних  
стартових параметрів



Ви в літаку з Франкфурта до Нью-Йорка. Як гадаєте, скільки часу літак рухається точно за курсом? 90 відсотків часу? 80 відсотків часу? 70 відсотків часу? Правильна відповідь: ніколи. Якщо сядете біля ілюмінатора та поглянете на край крила, ви зможете помітити неспокійний рух елеронів – вони призначені для того, щоб безперервно коригувати курс. Тисячі разів за секунду автопілот обчислює відхилення фактичного положення літака від заданого та спрямовує коригувальні команди до електронної системи управління.

Я часто маю задоволення керувати маленькими літаками без автопілота і, як наслідок, самотужки здійснюю ці дрібні поправки. Якщо хоч на секунду облишу ручку керування, то відхилюся від курсу. Водії автомобілів добре знають: навіть на рівнесенькому автобані не можна прибрати руки з керма, інакше ризикуеш виїхати за свою смугу та потрапити в аварію.

Наше життя функціонує так само, як літак чи автомобіль. Хоча нам хотілося б іншого життя – планомірного, передбачуваного, безперешкодного. Тоді б ми концентрувалися тільки лише на стартових параметрах, на оптимальних вихідних позиціях. Із самого початку задаємо бездоганні опції – освіта, кар'єра, кохання та сімейне життя, і ми б за списком досягали відповідних цілей. Та ви ж знаєте: такого, на жаль, не буває. Наше життя по-

стійно знаходиться в зоні турбулентності, ми боремося з усіма можливими боковими вітрами та непередбачуваними примхами погоди. Втім, ми поводимося як наївні пілоти, які звикли лише до зручних метеоумов: ми переоцінюємо роль стартових параметрів та систематично недооцінюємо роль коригування.

Як пілот-аматор я добре засвоїв: не такий важливий зліт, як мистецтво коригування одразу після зльоту. Природі відомо про це вже мільярди років. У процесі поділу клітин постійно виникають помилки при копіюванні генетичного матеріалу. В усіх клітинах знайдуться молекули, які заднім числом відкоригують ці помилки. Без цього так званого ремонту ДНК ми б померли від раку вже через декілька годин після зачаття. За цим принципом влаштована і наша імунна система. В ній не закладено непорушного алгоритму, тому що загрози не можна спрогнозувати. Злі віруси та бактерії безперервно мутують, а отже, оборону можна налагодити лише постійним коригуванням.

Тому, коли почувете наступного разу, що явно бездоганний шлюб двох бездоганних партнерів з тріском розвалився, навряд чи варто занадто цьому дивуватися. Банальний випадок переоцінки стартових параметрів. Зрештою, всі ми, хто прожив у подружжі принаймні п'ять хвилин, мали б знати: нічого не вийде без постійного дбайливого регулювання та ремонту. Будь-які стосунки між чоловіком та жінкою потребують повсякчасного догляду. Найпопулярніша помилкова думка, яку я зустрічав: гарне життя – це начебто стан. Неправильно. Гарне життя досягається лише невинним додатковим регулюванням.

Чому ми так неохоче займаємося коригуванням та ревізуванням? Тому що кожен незначний ремонт ми трактуємо як помилку планування. Певно, наш план не спрацював, кажемо ми собі. Ми засмучені до болю та відчуваємося нездарми. Правда



## 2. Висока здатність до коригування

така: жоден план не спрацьовує на сто відсотків; а якщо план втілено у життя без коригування, то це не більше ніж виняток та випадковість. Американський генерал, а пізніше – президент США Дуайт Ейзенхауер стверджував: «Плани – ніщо. Планування – все». Не буває незмінних планів – буває лише безперервне подальше планування, яке ніколи не завершується. Ейзенхауер знав, що не пізніше тієї миті, коли власні війська стикаються із противником, будь-який план втрачає свою актуальність.

Конституції держав – це ті Основні закони, на яких ґрунтуються всі інші закони. Відповідно, вони не можуть бути обмежені в часі. Та ще ніколи не існувало конституцій, до яких би не вносилися зміни. Конституція Сполучених Штатів Америки, прийнята у 1787 році, переглядалася до цього часу 27 разів. Конституція Швейцарської Конфедерації з моменту написання її першого проекту у 1848 році була двічі повністю змінена та десятки разів зазнавала часткових змін. Основний закон ФРН від 1949 року змінювався до сьогодні 60 разів. Це не безчестя, а найвищий прояв здорового глузду. Загалом, здатність до коригування – це фундамент кожної функціонуючої демократії. Мова йде не про те, щоб обрати правильного чоловіка чи правильну жінку (тобто не про «правильні стартові параметри»), а про те, щоб без кровопролиття змістити з посади неправильного чоловіка чи неправильну жінку. Демократія – єдина форма державного устрою, яка запровадила механізм коригування.

В інших сферах ми, на жаль, менше готові до коригування. Наприклад, шкільна система в основному зорієнтована на стартові параметри: знання фактів та дипломи нав'язують думку, що в житті мова переважно йде про якомога краще закінчення школи та про якомога кращі стартові умови для початку професійного життя. Проте взаємозв'язок між дипломами та про-

фесійним успіхом невпинно слабшає. Водночас більш важливу роль відіграє здатність до коригування курсу – яку, щоправда, не викладають у школі.

В особистісному розвитку спостерігається така сама ситуація. Ви точно знаєте принаймні одну людину, яку б ви охарактеризували як зрілу, мудру особистість. Як ви думаєте: першопричиною її мудрості були стартові параметри – бездоганне походження, зразковий батьківський дім, першокласне виховання? Чи це більшою мірою пов'язано із процесом коригування – із безперервною роботою над власними недоліками та пороками, які ця особа викоринювала протягом свого життя?

Підсумок: ми маємо облишити забобони щодо коригування. Той, хто завчасно коригує, має перевагу перед тим, хто довго вимаєструє бездоганні стартові параметри та марно сподівається, що план спрацює. Немає ідеальної освіти. Немає єдиної можливої життєвої мети. Немає ані досконалої бізнес-стратегії, ані оптимального портфеля акцій, ані єдиної правильної роботи. Це все – міфи. Правильно так: починаєш з певних стартових параметрів, а потім невпинно їх регулюєш. Чим складніший світ, тим менш важливою є ваша вихідна точка. Тому не марнуйте ваші ресурси на бездоганні стартові параметри – ані в професійному, ані в приватному житті. Натомість практикуйте мистецтво коригування, тобто безперервно виявляйте ті речі, які себе не виправдовують – робіть це повсякчас та без докорів сумління. Це не випадковість, що я пишу ці рядки у версії «Ворду» 14.7.1. Версію 1.0 вже давно не можна придбати.