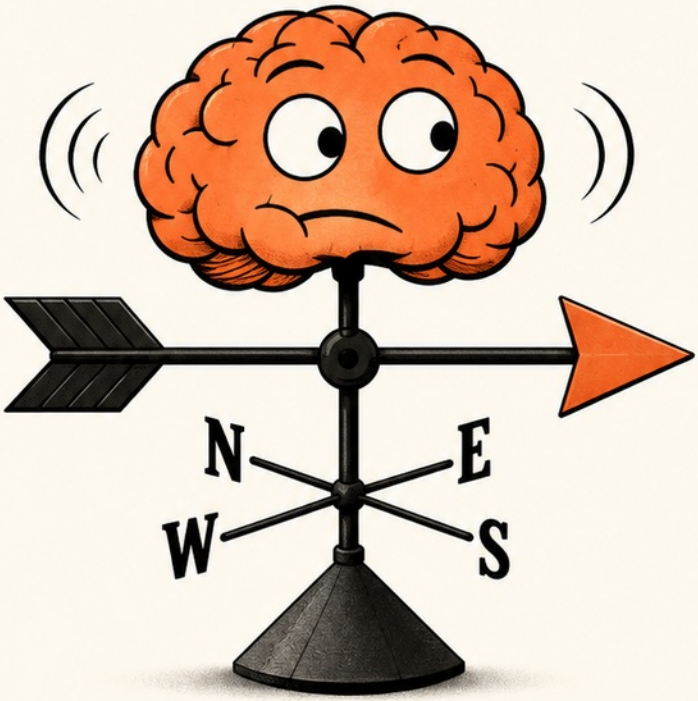
Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Ciągle zmieniam zdanie

Jak wreszcie zaufać własnym decyzjom



Mamy problem. Ale spokojnie. Da się go rozwiązać
i jeszcze będzie z czego się pośmiać.

SPIS TREŚCI

INTRO 3

Rozdział 1 - Nie masz problemu z decyzjami. Masz problem z pewnością 8

Rozdział 2 - Twoje „a może jednak” nie jest intuicją 16

Rozdział 3 - Za dużo opcji, za mało spokoju 26

Rozdział 4 - Dlaczego pytasz wszystkich, a potem nie wiesz nic 34

Rozdział 5 - Przestań wracać na miejsce zbrodni 45

Rozdział 6 - Perfekcyjna decyzja nie istnieje. Proszę rozejść się 55

Rozdział 7 - Nie każda decyzja zasługuje na posiedzenie zarządu 67

Rozdział 8 - Przestań traktować pomyłkę jak katastrofę 76

Rozdział 9 - Zbuduj własny system podejmowania decyzji 87

Rozdział 10 - Ustal moment, w którym przestajesz myśleć 97

Rozdział 11 - Podejmuj decyzje według wartości, nie według chwilowego nastroju 107

Rozdział 12 - Naucz się mówić „nie wiem” bez paniki 118

Rozdział 13 - Przestań pytać, czy to „na pewno dobry moment” 128

Rozdział 14 - Zamiast przewidywać wszystko, przygotuj się na korektę 138

Rozdział 15 - A jeśli mimo wszystko znowu zaczniesz się wahać? 149

Rozdział 16 - Kiedy zmiana zdania jest rozsądna, a kiedy jest ucieczką 160
Rozdział 17 - Nie czekaj, aż poczujesz się człowiekiem zdecydowanym 171
Rozdział 18 - Zauważ moment, w którym stary schemat wraca 183
Rozdział 19 - Zaufanie do siebie buduje się po decyzji 194
Rozdział 20 - Decyzja zapadła. Teraz żyj 206

INTRO

Stoisz przed półką z jogurtami. Zadanie wydaje się proste: kupić jogurt. Nie samochód, nie mieszkanie, nie pakiet akcji spółki technologicznej tuż przed publikacją wyników finansowych. Jogurt. Bierzesz waniliowy. Po trzech sekundach odkładasz, bo naturalny jest zdrowszy. Potem zauważasz grecki. Więcej białka. Bierzesz grecki, ale przypominasz sobie, że ostatnio był za kwaśny. Wracasz do waniliowego. Wtedy widzisz promocję na skyr. Pięć minut później nadal stoisz przed lodówką, a człowiek obok zdążył kupić ser, mleko, masło i prawdopodobnie zaplanować emeryturę.

W końcu bierzesz skyr.

Przy kasie myślisz: „Trzeba było wziąć grecki".

Jeżeli ten mechanizm dotyczyłby wyłącznie produktów mlecznych, świat poradziłby sobie bez kolejnego poradnika. Problem zaczyna się wtedy, kiedy podobnie wybierasz pracę, mieszkanie, wakacje, telefon, kierunek studiów, restaurację, prezent, godzinę wyjazdu, człowieka do współpracy, kolor ściany i odpowiedź na wiadomość zawierającą groźne słowo „okej". Podejmujesz decyzję, po czym zamiast ruszyć dalej, twój mózg otwiera postępowanie odwoławcze. Analizuje alternatywy, przesłuchuje świadków i przedstawia nowe materiały dowodowe, których dziwnym trafem nie dostarczył pięć minut wcześniej.

„A może jednak...?"

Trzy słowa. Niewielkie. Niewinne. Potrafią zdemolować całkiem przyzwoity wtorek.

Ciągłe zmienianie zdania często wygląda z zewnątrz jak ostrożność. Przecież dobrze się zastanawiasz. Nie działasz pochopnie. Rozważasz opcje. Sprawdzasz. Porównujesz. Konsultujesz. Jeszcze raz sprawdzasz. Pytasz jedną osobę, potem drugą, a kiedy ich opinie się różnią, potrzebujesz trzeciej osoby do rozstrzygnięcia sporu. Trzecia mówi coś

zupełnie innego. Gratulacje. Z dwóch wariantów zrobiły się cztery i właśnie powstała rada nadzorcza twojego zakupu ekspresu do kawy.

Samo analizowanie nie jest problemem. Dobre decyzje rzeczywiście wymagają czasem danych, namysłu i sprawdzenia konsekwencji. Problem pojawia się wtedy, kiedy analiza przestaje pomagać w wyborze, a zaczyna służyć unikaniu dyskomfortu związanego z tym, że każda prawdziwa decyzja coś zamyka. Wybierając A, chwilowo rezygnujesz z B. Kupując ten telefon, nie kupujesz tamtego. Jadąc na Lanzarote, nie siedzisz w tym samym czasie na Maderze. Przyjmując jedną ofertę pracy, nie możesz sprawdzić alternatywnej rzeczywistości, w której wybrałeś drugą i po siedmiu miesiącach zostałeś dyrektorem, milionerem albo człowiekiem desperacko szukającym przycisku „cofnij".

I tu mózg zgłasza reklamację.

Bo najlepiej byłoby podjąć decyzję dopiero wtedy, gdy masz stuprocentową pewność, że jest właściwa. Niestety taki pakiet występuje głównie w opowieściach ludzi, którzy opisują swoje decyzje pięć lat po fakcie. Z perspektywy czasu wszystko wygląda niezwykle logicznie. „Wiedziałem, że muszę odejść z tej firmy". Oczywiście. Tyle że wtedy, w środę o 21:43, siedziałeś z kalkulatorem, trzema otwartymi ofertami pracy i miną człowieka próbującego ustalić, czy właśnie ratuje swoje życie zawodowe, czy niszczy je na własne życzenie.

Decyzje podejmuje się przed poznaniem wyniku.

To drobny szczegół, o którym mózg regularnie zapomina.

Dlatego wiele osób próbuje osiągnąć niemożliwy stan: pewność przed wyborem. Jeszcze jedna analiza. Jeszcze jeden artykuł. Jeszcze jeden film „10 rzeczy, które musisz wiedzieć przed zakupem...". Jeszcze jedna rozmowa. Jeszcze pięćdziesiąt opinii użytkowników, w tym obowiązkowo opinia człowieka, który kupił odkurzacz i wystawił mu jedną gwiazdkę, ponieważ kurier zostawił

paczkę u sąsiada. Informacyjnie bezcenne.

Im więcej sprawdzasz, tym nie zawsze wiesz więcej. Czasem po prostu poznajesz więcej powodów, żeby się wahać.

Potem pojawia się drugi etap: decyzja została podjęta, ale ty nadal jej nie uznajesz. Formalnie wybrałeś. Psychicznie trwa referendum. Zaczynasz obserwować wszystko, co może świadczyć o pomyłce. Nowa praca? Pierwszy trudniejszy dzień staje się dowodem, że poprzednia była lepsza. Nowe mieszkanie? Sąsiad wierci w sobotę i nagle zaczynasz wspominać poprzednią ulicę jak rajski ogród, choć jeszcze trzy miesiące temu chciałeś stamtąd uciekać. Zamówiłeś czarne buty? Na ulicy widzisz wyłącznie ludzi w brązowych.

Mózg ma niezwykły talent do romantyzowania opcji, której już nie wybrałeś.

Alternatywa nie ma przecież rachunków, wad, poniedziałków ani sąsiada z wiertarką. Istnieje wyłącznie w wersji demonstracyjnej. W twojej głowie druga decyzja zawsze może wyglądać idealnie, ponieważ nigdy nie musiała zmierzyć się z rzeczywistością. To trochę jak porównywanie własnego mieszkania po całym tygodniu życia z apartamentem pokazowym. W pokazowym nikt nie zostawił kubka w zlewie. Nikt tam najwyraźniej nawet nie posiada kabli.

Do tego dochodzi jeszcze presja, by „podejmować dobre decyzje". Brzmi rozsądnie, dopóki nie zamienisz tego w obowiązek podejmowania wyłącznie decyzji, których nigdy nie będziesz żałować. A to już standard jakości dostępny mniej więcej dla jasnowidzów i ludzi piszących swoje biografie po sukcesie. Normalny człowiek czasem wybierze dobrze, czasem średnio, czasem źle, a czasem dokona świetnego wyboru, który przez pierwsze dwa miesiące będzie wyglądał fatalnie.

Zaufanie do własnych decyzji nie polega więc na tym, że zawsze wybierasz właściwie.

Polega na tym, że potrafisz wybrać przy rozsądnej ilości informacji, zaakceptować brak stuprocentowej pewności i poradzić sobie z tym, co wydarzy się później.

To zasadnicza różnica. Jeżeli ufasz sobie tylko wtedy, gdy masz gwarancję dobrego wyniku, tak naprawdę nie ufasz sobie. Ufasz gwarancji. Prawdziwe zaufanie brzmi raczej: „Nie wiem, czy ten wybór okaże się najlepszy, ale wiem, dlaczego go podejmuję, i jeśli coś pójdzie nie tak, będę umiał zareagować". Mniej efektowne niż „zawsze słuchaj serca", ale serce ma inne ważne obowiązki i niekoniecznie powinno samodzielnie wybierać kredyt hipoteczny.

W tej książce nie będziemy więc próbować zmienić cię w człowieka, który o 8:03 podejmuje decyzję, o 8:04 jest jej absolutnie pewny, a o 8:05 idzie przez życie ze spokojem alpejskiego mnicha. To byłaby literatura fantasy. Nauczymy się czegoś bardziej użytecznego: odróżniać decyzje wymagające namysłu od tych, które bez sensu pożerają energię; ustalać moment, w którym informacji jest już wystarczająco dużo; przestać mylić niepewność z błędem; ograniczyć wieczne konsultowanie własnego życia z komisją złożoną z rodziny, znajomych, internetu i anonimowego Marka1987 z forum.

Zajmiemy się także tym, co dzieje się już po wyborze. Bo sama umiejętność powiedzenia „wybieram to" niewiele daje, jeśli następne trzy dni spędzasz na analizowaniu, dlaczego prawdopodobnie powinieneś był wybrać coś innego. Nauczysz się zamykać drobne decyzje, oceniać większe według konkretnych kryteriów i nie traktować każdej zmiany zdania jak dowodu własnej słabości. Czasem zmiana decyzji jest rozsądna. Pojawiły się nowe informacje, zmieniły się warunki, odkryłeś coś ważnego — zmieniasz kierunek.

To nie jest problem.

Problem zaczyna się wtedy, kiedy zmieniasz kierunek dlatego, że sam fakt wybrania czegokolwiek wywołał niepokój.

Będziemy też rozbrajać perfekcjonizm decyzyjny, strach przed żalem, potrzebę aprobaty i cudowną ludzką skłonność do oceniania dawnych wyborów za pomocą informacji, których wtedy nie mieliśmy. To szczególnie elegancka forma znęcania się nad samym sobą: „Jak mogłem tego nie przewidzieć?". Normalnie. Nie wiedziałeś. W 2022 roku nie miałeś dostępu do raportu przygotowanego przez siebie z 2026 roku. Dział analiz podróży w czasie nadal ma problemy kadrowe.

Najważniejsze jednak będzie coś prostszego: zbudowanie własnego procesu podejmowania decyzji. Nie idealnego. Powtarzalnego. Takiego, który działa również wtedy, gdy jesteś zmęczony, masz za dużo opcji, ktoś obok mówi „ja bym zrobił inaczej", a internet właśnie znalazł piętnaście nowych powodów, dla których absolutnie każdy wybór jest zły.

Bo twoim celem nie jest już zawsze wiedzieć.

Twoim celem jest umieć zdecydować.

A potem nie wracać trzy razy do sklepu, żeby wymienić skyr na jogurt grecki.

Rozdział 1 - Nie masz problemu z decyzjami. Masz problem z pewnością

Otwierasz stronę z hotelami. Kryteria są proste: ma być czysto, blisko centrum, rozsądna cena i śniadanie, po którym człowiek nie musi natychmiast szukać drugiego śniadania. Po dwudziestu minutach masz otwartych siedemnaście kart. Hotel numer jeden jest świetny, ale ktoś napisał, że w pokoju było „trochę głośno". Numer dwa ma lepsze śniadanie, ale znajduje się dziewięć minut dalej od centrum. Numer trzy wygląda idealnie, dopóki nie trafiasz na opinię z 2023 roku dotyczącą zapachu na korytarzu.

Mija kolejnych czterdzieści minut.

Wiesz już wszystko o lokalnym rynku hotelarskim oprócz tego, gdzie będziesz spać.

To właśnie często nazywamy „trudnością z podejmowaniem decyzji". Brzmi poważnie, ale mechanizm bywa zaskakująco prosty: nie chcesz podjąć decyzji, dopóki nie poczujesz pewności. Problem polega na tym, że pewność zwykle nie przychodzi przed decyzją. Szczególnie wtedy, gdy kilka opcji jest naprawdę sensownych.

Jeżeli masz do wyboru restaurację z oceną 4,7 i restaurację z oceną 2,1, życie zachowuje się przyzwoicie. Nie potrzebujesz konferencji ekspertów. Jeśli jednak porównujesz trzy miejsca ocenione podobnie, w podobnej cenie i z podobną lokalizacją, pojawia się coś znacznie bardziej niewygodnego: nie istnieje oczywisty zwycięzca.

I wtedy zaczynasz szukać dowodu, którego prawdopodobnie nie ma.

Chcesz znaleźć informację, która sprawi, że jedna opcja stanie się jednoznacznie właściwa. Czytasz jeszcze jedną opinię. Oglądasz jeszcze jeden film. Porównujesz pokoje, łazienki, widok z okna, odległość od przystanku i zdjęcia omletu podawanego na śniadanie. W pewnym momencie nie podejmujesz już decyzji. Próbujesz wyeliminować ryzyko, że

po jej podjęciu pojawi się myśl:

„A może tamten był lepszy?"

To nie jest problem informacyjny.

To problem tolerowania niepewności.

Warto to rozdzielić, bo inaczej całe życie można spędzić na leczeniu złej choroby. Jeżeli uznasz, że brakuje ci danych, będziesz zbierał więcej danych. Jeżeli uznasz, że jesteś za mało analityczny, będziesz tworzył bardziej rozbudowane zestawienia. Jeżeli uznasz, że potrzebujesz jeszcze jednej opinii, znajdziesz człowieka, który chętnie ją wyrazi.

Ludzkość nie cierpi na niedobór ludzi gotowych powiedzieć ci, co powinieneś zrobić.

Zwłaszcza gdy nie ponoszą konsekwencji.

Prawdziwy problem pojawia się wtedy, kiedy masz już wystarczająco dużo informacji, ale nadal czujesz, że „czegoś brakuje". Tym czymś zazwyczaj nie jest kolejny parametr. Brakuje poczucia bezpieczeństwa. Chciałbyś wiedzieć, że później nie będziesz żałował, że nic cię nie zaskoczy i że opcja odrzucona nie okaże się przypadkiem cudownym światem, którego pozbawiłeś się jednym kliknięciem.

Witaj w normalnym podejmowaniu decyzji.

Bez kasku.

Pewność jest luksusem, nie warunkiem

Niektóre decyzje rzeczywiście pozwalają osiągnąć bardzo wysoki poziom pewności. Możesz sprawdzić godziny otwarcia sklepu, cenę biletu albo rozmiar materaca. Jeżeli materac ma 160 centymetrów szerokości, nie musisz słuchać intuicji. Miarka wykonała ciężką pracę.

Ale im bardziej złożona jest decyzja, tym mniej rzeczy da się ustalić z góry. Nowa praca może wyglądać świetnie, a po pół roku zmieni się przełożony. Mieszkanie może spełniać

wszystkie kryteria, a tydzień po przeprowadzce ktoś rozpocznie remont piętro wyżej, dysponując wiertarką o mocy startującego wahadłowca. Związek nie przychodzi z raportem pięcioletniej niezawodności. Biznes nie ma gwarancji zwrotu.

Nie oznacza to, że masz wybierać przypadkowo.

Oznacza tylko, że rozsądna decyzja i pewny wynik to dwie różne rzeczy.

To niezwykle ważne, bo osoby często zmieniające zdanie mają tendencję do oceniania jakości decyzji według tego, jak bardzo są spokojne tuż po jej podjęciu. Jeżeli czują ulgę, zakładają, że wybrały dobrze. Jeżeli pojawia się niepokój, zaczynają podejrzewać błąd.

Tymczasem niepokój po decyzji bardzo często oznacza po prostu, że podjąłeś decyzję.

Drzwi się zamknęły.

Inna opcja została odrzucona.

Mózg, który jeszcze chwilę temu miał kilka wariantów do dyspozycji, nagle orientuje się, że musi żyć z jednym. I zaczyna protestować.

„Czy jesteśmy absolutnie pewni?"

Nie.

I właśnie to go denerwuje.

Dlaczego mózg tak lubi otwarte drzwi

Niepodjęta decyzja ma jedną cudowną cechę: wszystkie możliwości nadal istnieją. Możesz wybrać A. Możesz B. Możesz C. Dopóki nie wybierzesz, żadna ścieżka nie została utracona.

Psychologicznie daje to poczucie kontroli.

Praktycznie często oznacza, że stoisz w miejscu.

To trochę jak człowiek stojący na dworcu między trzema pociągami. Nie wsiada do żadnego, bo każdy jedzie w