

*Oto niezastąpiony przewodnik po mądrzejszych decyzjach każdego dnia!*  
**James Clear, autor książki *Atomowe nawyki***

**SHANE PARRISH**

# JASNOŚĆ MYŚLENIA

**Praktyczny podręcznik  
przekuwania myśli  
w skuteczne decyzje**

Tytuł oryginału: Clear Thinking: Turning Ordinary Moments into Extraordinary Results

Tłumaczenie: Paulina Makolus-Krasa

Projekt okładki: Studio Gravite / Olsztyn Obarek, Pokoński, Pazdrijowski, Zaprucki

ISBN: 978-83-289-0863-5

Copyright © 2023 by Latticework Publishing, Inc.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Polish edition copyright © 2024 by Helion S.A.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Adobe Stock.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie/jasmys>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

---

Przedmowa	5
Wprowadzenie. Siła jasnego myślenia w zwykłych chwilach	11
<b>Część I. Wrogowie jasności myślenia</b>	<b>15</b>
1.1. Źle myśleć czy wcale nie myśleć?	17
1.2. Ustawienie domyślne emocji	24
1.3. Ustawienie domyślne ego	28
1.4. Społeczne ustawienie domyślne	35
1.5. Ustawienie domyślne bezwładności	41
1.6. Ustawienie domyślne jasności	47
<b>Część II. Budowanie siły</b>	<b>51</b>
2.1. Odpowiedzialność za siebie	55
2.2. Samowiedza	68
2.3. Samokontrola	71
2.4. Pewność siebie	74
2.5. Siła w akcji	83
2.6. Wyznaczenie standardów	86
2.7. Wzory do naśladowania + praktyka	92

## Spis treści

<b>Część III. Zarządzanie słabymi stronami</b>	<b>103</b>
3.1. Znajomość swoich słabych stron	105
3.2. Ochrona siebie za pomocą środków bezpieczeństwa	113
3.3. Jak radzić sobie z błędami	125
<b>Część IV. Decyzje — jasność myślenia w praktyce</b>	<b>131</b>
4.1. Zdefiniuj problem	135
4.2. Zapoznaj się z możliwymi rozwiązaniami	145
4.3. Oceń dostępne opcje	166
4.4. Zrób to!	194
4.5. Margines bezpieczeństwa	204
4.6. Wyciągaj wnioski ze swoich decyzji	223
<b>Część V. Chcieć tego, co ważne</b>	<b>233</b>
5.1. Ukryta lekcja Dickensa	237
5.2. Eksperci od szczęścia	243
5.3. Memento mori	247
5.4. Życiowe lekcje od śmierci	251
Podsumowanie. Wartość jasności myślenia	255
Podziękowania	258
Przypisy	261



## CZĘŚĆ III

# ZARZĄDZANIE SŁABYMI STRONAMI

*Kiedy nie obwiniasz innych ludzi i skupiasz się na tym, na co masz wpływ, życie staje się łatwiejsze.*

— JAMES CLEAR

CZĘŚCIĄ PRZEJĘCIA WŁADZY NAD SWOIM ŻYCIEM jest kontrolowanie rzeczy, na które masz wpływ. Kolejną częścią jest zarządzanie rzeczami, na które wpływu nie masz — swoimi słabymi punktami i słabymi stronami.

Zastanówmy się nad informatyczną analogią, której użyliśmy wcześniej. Masz moc, aby zmienić swoje programowanie, przynajmniej do pewnego stopnia. W niektórych przypadkach możesz przepisać istniejące algorytmy, przeprogramować to, w jaki sposób odpowiadasz na, powiedzmy, emocje, presję społeczną lub zagrożenia wobec swojego ego. Przepisanie tych algorytmów to świetny sposób na zbudowanie mocnych stron.

Czasem jednak istnieją krzywdzące algorytmy, których nie możesz przepisać. Nie jesteś w stanie zmienić swoich biologicznych instynktów, wrodzonych skłonności, które opierają się każdej próbie zmiany. Z drugiej strony to, że nie możesz ich zmienić, nie oznacza, że nie możesz sobie z nimi poradzić. To tylko kwestia stworzenia w swoim życiu nowych podprogramów, które pomogą złagodzić i ograniczyć bolesne skutki. Dodanie tych podprogramów to sposób na zarządzanie słabymi stronami.

## ROZDZIAŁ 3.1.

# Znajomość swoich słabych stron

---

WSZYSCY MAMY SŁABE STRONY, z których wiele jest częścią naszej biologii. Jesteśmy na przykład bezbronni wobec głodu, pragnienia, zmęczenia, deprywacji snu, emocji, rozproszenia uwagi czy stresu. Wszystkie te okoliczności mogą popchnąć nas do reagowania zamiast myślenia jasno i sprawić, że umkną nam decydujące chwile naszego życia.

Każdy z nas ma także ograniczoną perspektywę: widzimy i wiemy jedynie tyle. Dodatkowo mamy wbudowaną tendencję do wydawania osądu i opinii nawet pod nieobecność wiedzy. Widzieliśmy, że nasze instynkty: samozachowawczy, przynależności do grupy, hierarchii i obrony terytorium mogą wywołać niewłaściwy osąd, który skrzywdzi nas i ludzi wokół.

Niektóre z naszych słabości nie są częścią naszej biologii, lecz nabywamy je dzięki nawykowi i zostają z nami siłą bezwładności.

Złe nawyki łatwo wykształcić, kiedy pomiędzy działaniem a jego konsekwencjami istnieje opóźnienie. Jeśli zjesz batonik czekoladowy albo opuścisz trening, nie zmienisz się nagle ze zdrowego w schorowanego. Praca do późna i nieobecność na rodzinnej kolacji przez kilka wieczorów nie zniszczy Twojego związku. Jeśli spędzisz dzień, przeglądając social media, zamiast pracując, nikt Cię nie zwolni. Przez

powtarzanie te wybory mogą jednak stać się nawykami i doprowadzić do katastrofy.

Kilka małych, konsekwentnie powtarzanych błędów to recepta na porażkę. To, że efekty nie są odczuwalne od razu, nie oznacza, że konsekwencje Cię ominą. Jesteś dość mądry, aby znać potencjalne efekty, po prostu niekoniecznie zdajesz sobie sprawę, kiedy się pojawiają. Podczas gdy powtarzanie właściwych wyborów sprawia, że czas staje się Twoim sprzymierzeńcem, powtarzanie złych czyni go Twoim wrogiem\*.

Przykłady wbudowanych słabości	Przykłady nabytych słabości
Głód	Działanie pod wpływem emocjonalnego impulsu
Pragnienie	Robienie mniej, niż jesteśmy w stanie
Zmęczenie	Odmowa rozpoczęcia czegoś z powodu strachu
Brak snu	Dostrzeganie wyłącznie swojego punktu widzenia
Emocje	Opieranie się na talencie bez ciężkiej pracy
Rozproszenie uwagi	
Stres	
Ograniczona perspektywa	
Upředzenia poznawcze	

Jakiegokolwiek są nasze słabe strony i skądkolwiek pochodzą, ustalenia domyślne łatwo przejmą władzę nad naszym życiem, jeśli sobie z nimi nie poradzimy. Co więcej, często nie zdajemy sobie sprawy, kiedy to robią.

---

\* Jim Rohn stwierdził: „Jedną z definicji porażki to kilka błędów w ocenie sytuacji powtarzanych każdego dnia”. A podsumowanie znakomitej książki Jamesa Cleara *Atomowe nawyki* jest takie, że dobre nawyki czynią czas Twoim przyjacielem, a złe — Twoim wrogiem.



### Dwa sposoby zarządzania słabymi stronami

Istnieją dwa sposoby zarządzania swoimi słabymi stronami. Pierwszym jest budowanie swoich mocnych stron, aby pomóc sobie przewyciężyć te słabe, które nabyłeś. Drugi to implementacja środków bezpieczeństwa, aby pomóc sobie zarządzać wszelkimi słabymi stronami, których nie jesteś w stanie pokonać wyłącznie mocnymi stronami. Dodatkowo środki bezpieczeństwa pomagają nam zarządzać słabościami niemożliwymi do pokonania — na przykład tymi, które zawdzięczamy naszym ograniczeniom biologicznym.

Jak zarządzać wbudowanymi słabościami	Jak zarządzać nabytymi słabościami
Środki bezpieczeństwa	Mocne strony + środki bezpieczeństwa

W części II widzieliśmy, jak mocne strony mogą pokonywać nabyte słabości. Rozwijanie samokontroli pomaga na przykład w przewyciężaniu zachowań dyktowanych emocjami i unikaniu żalu, który powodują. Rozwijanie pewności siebie pomaga pokonać bezwładność i podejmować trudne decyzje. Umacnia w przewyciężaniu presji społecznej, dzięki czemu masz siłę, aby iść pod prąd. Wspiera także walkę ze swoim ego, świadomość swoich braków i rozpoczęcie ścieżki do lepszego działania i bycia lepszym.

### Martwe pola

Niektóre z naszych słabych stron to ograniczenia w naszej wiedzy, nasze *martwe pola*. Wszyscy mamy świadomość istnienia martwych pól naszej percepcji — nie widzimy wyraźnie powyżej określonej odległości i w warunkach niedostatecznego oświetlenia. Mamy także martwe pola naszego słuchu: nie słyszymy dźwięków poniżej pewnej głośności lub powyżej określonej częstotliwości.

To, co jest prawdą odnośnie do percepcji, jest także prawdą odnośnie do poznania — naszej zdolności myślenia i osądu. Zdolności poznawcze, które odziedziczyliśmy w procesie selekcji naturalnej, nie powstały w celu uzyskania maksymalnej dokładności, a wyłącznie po to, aby zwiększyć nasze szanse przetrwania i reprodukcji. Tak naprawdę niektóre z tych zdolności w ogóle nie uwzględniają dokładności. Istnieją po to, aby sprowokować nas do unikania poważnych zagrożeń dla naszego przetrwania i potencjału reprodukcyjnego.

Pomyśl, jak czmycha królik, nawet jeśli nie stanowisz dla niego realnego zagrożenia. Króliki mają tę naturalną skłonność, ponieważ z perspektywy ewolucyjnej wolą dmuchać na zimne. Koszt przetrwania w przypadku wyniku fałszywie ujemnego jest znacznie wyższy niż koszt wyniku fałszywie dodatniego. Wiele naszych uprzedzeń poznawczych działa tak samo. Powstały po to, aby skłonić nas do zachowań służących przetrwaniu i rozmnażaniu, a przestrzec przed zachowaniami, które mogłyby temu zagrozić.

Przykładowo zarówno przynależność do grupy, jak i szybkie działanie w oparciu o szczątkowe informacje stanowiły dla naszych przodków wartość dla przetrwania. Obie te skłonności mogą spowodować błędny osąd i dostarczyć nam dodatkowych martwych pól.

### **Wiedza o swoich martwych polach nie wystarczy**

Nie wystarczy wiedzieć o swoich uprzedzeniach i innych martwych polach. Musisz poczynić kroki, aby nimi zarządzać. Jeśli tego nie zrobisz, kontrolę przejmą ustawienia domyślne.

Niektóre martwe pola wynikają z naszej perspektywy. Nikt z nas nie wie wszystkiego na temat danej sytuacji z każdego punktu widzenia. Weźmy pokerzystów. Gdyby pokerzysta miał komplet informacji dotyczący tego, kto ma jakie karty, nie popełniałby błędów. Wiadomo,

że pokerzyści widzą wyłącznie swoje własne karty oraz te, które zostały zagrane. Popędzają błędy przez to, że nie widzą, co pozostali mają w rękę.

Dlaczego inni robią to, co robią, w pokerze i innych sytuacjach, możemy tylko zgadywać, ale naszym największym martwym polem zdaje się wiedza o swoich własnych słabych stronach. Jak mówi znany cytat autorstwa Richarda Feynmana: „Pierwsza zasada brzmi, że nie wolno wam oszukiwać siebie samych — a osobą, którą najłatwiej wam będzie oszukać, jesteście właśnie wy sami”<sup>29</sup>.

Nie dostrzegamy swoich własnych słabych stron z trzech podstawowych powodów.

Po pierwsze trudno nam wykryć te wady, ponieważ są częścią tego, jak przywykliśmy myśleć, czuć i działać. Wadliwe zachowanie zakorzeniło się w nas w długim procesie formowania nawyków. Wady te są częścią tego, kim jesteśmy, nawet jeśli nie pasują do tego, kim chcielibyśmy być.

Po drugie widzenie swoich wad zagraża naszemu ego — szczególnie wtedy, gdy te wady to głęboko zakorzenione zachowania. To co innego niż niedociągnięcia w postaci, powiedzmy, braku umiejętności technicznych, ponieważ wydają się definiować to, za jaką osobę się uważamy. Mamy terytorialny stosunek do tego, jak postrzegamy samych siebie, i odrzucamy informacje, które podważają nasz obraz siebie.

Po trzecie nasza perspektywa jest ograniczona. Bardzo trudno jest zrozumieć system, którego jesteśmy częścią. Dokładnie tak samo, jak teraz patrzysz wstecz na szesnastoletniego siebie i zastanawiasz się, co sobie myślałeś, przyszły Ty spojrzysz wstecz na Twojego obecnego Ciebie i pomyśli to samo. Twoje obecne ja jest ślepe na perspektywę Twojego przyszłego ja.

Perspektywa i ludzka natura sprawiają, że ciężko nam dostrzec swoje własne wady, a jednak łatwo dostrzec wady innych. Jesteśmy praktycznie ekspertami w dziedzinie tego, w czym nasi współpracownicy i znajomi są słabi, a w czym są mocni. Ciężko wszak przyznać, że inni mogą widzieć nas równie wyraźnie. Kiedy dostajemy informację zwrotną od świata na temat swoich słabych stron, to rzadka okazja na to, aby stać się lepszym i zbliżyć się do osoby, którą naprawdę chcemy być. Skorzystaj mądrze z tej okazji!

### **Martwe pola na okręcie Benfold**

Historia okrętu USS Benfold to dobry przykład tego, jak należy rozpoznawać i przezwyciężać martwe pola<sup>30</sup>.

Benfold był jednym z najgorzej działających okrętów Marynarki Wojennej Stanów Zjednoczonych. Oddany do służby we Flocie Pacyfiku w 1996 roku mieścił jeden z najbardziej zaawansowanych arsenałów pocisków i technologii Marynarki Wojennej w tamtym czasie. Jego system radarowy był tak zaawansowany, że mógł wykryć ptaka z odległości pięćdziesięciu mil. Jego misją była stała gotowość bojowa. Nie dawał jednak rady.

Pomimo świetnych karier wojskowych, jego poprzedni dowódcy nie potrafili poprawić jego wyników. Tak wiele w wynikach statku zależy od ludzi, nie od technologii.

Nie ma nic ważniejszego dla przywódcy niż wydobyć z załogi tego, co najlepsze. Sprowadza się to często do usunięcia przeszkód, które ograniczają ich potencjał. Wszystkie technologie na świecie nie uczynią Cię lepszym, jeśli ludzie, którzy je obsługują, robią to byle jak.

Przeznaczenie USS Benfold uległo zmianie w dniu, w którym dowództwo nad nim objął Michael Abrashoff. Kiedy Marynarka Wojenna zaproponowała mu dowodzenie okrętem, jego pierwsze

dowodzenie na morzu, miał trzydzieści parę lat. W tamtym czasie, powiedział: „Dysfunkcyjny statek miał ponurą załogę, która nie chciała tam być i nie mogła się doczekać, aż wydostanie się z marynarki”. A jednak w mniej niż rok Abrashoff zmienił okręt Benfold w jeden z najlepszych w amerykańskiej armii. I dokonał tego w ramach dławiącej hierarchii.

Jak?

Niesamowite jest to, jak tego *nie* zrobił. Nikogo nie zwolnił ani nie zdegradował. Nie zmienił hierarchii. Nie zmienił technologii. Jedyna prawdziwa zmiana zaszła w nim samym. Zaczął określać swoje potencjalne martwe pola i patrzeć na świat z perspektywy załogi.

Po przejściu dowództwa Abrashoff obserwował jeden z typowych grilli w niedzielne popołudnie i zauważył, że marynarze czekają na swoje jedzenie w długiej kolejce, podczas gdy oficerowie podchodzą po swoje porcje bez kolejki. To nie wszystko. Po odebraniu swojego jedzenia oficerowie szli na prywatny pokład i nie jedli razem z marynarzami. Wyobraź sobie, że jesteś marynarzem na okręcie, a Twój szef przychodzi i wcina się w kolejkę przed Tobą. Co to komunikuje? Czy powoduje, że chce Ci się dać z siebie wszystko w pracy? Czy to sprawia, że chcesz dzielić się swoimi pomysłami, które mogą pomóc całemu statkowi?

„Oficerowie nie byli złymi ludźmi” — wspomina Abrashoff. „Po prostu nie znali innej opcji. Zawsze tak było”. Zamiast pójść do oficerów i powiedzieć im, co mają robić (użyć typowego podejścia nakazowo-rozdziałczego, które rzadko sprawdza się na dłuższą metę), Abrashoff zwyczajnie poszedł na koniec kolejki.

Oficer zaopatrzeniowy podszedł do niego i powiedział:

— Nie rozumie pan. Pan idzie na początek kolejki. — Abrashoff zbył to wzruszeniem ramion i powiedział, że dla niego to nie w porządku. Czekał w kolejce, dostał swoje jedzenie i usiadł z marynarzami.

Tydzień później wszyscy stali w kolejce i jedli razem. Nie padł żaden rozkaz.

Abrashoff od początku wiedział, że nie można ludziom rozkazać, aby byli lepsi. Nawet jeśli się wydaje, że to działa, efekty są krótkotrwałe, a konsekwencji ogromne. Nie ważne, czy jesteś na okręcie, czy prowadzisz firmę produkcyjną. Nie da się dotrzeć do ludzkiej zaradności, inteligencji i umiejętności przez system nakazowo-rozdzielczy.

„Pokażcie mi organizację, w której pracownicy przejmują udziały, a pokażę wam taką, która pokona konkurencję”, mówi Abrashoff. „Kapitan musi widzieć statek z perspektywy załogi. Musi ułatwiać członkom załogi wyrażanie siebie i swoich pomysłów i nagradzać ich za to”<sup>31</sup>.

W naszym myśleniu jest luka, która wynika z przekonania, że sposób, w jaki widzimy świat, jest sposobem, w jaki świat naprawdę działa. Dopiero wtedy, gdy zmienimy perspektywę — kiedy spojrzymy na sytuację oczami innych ludzi — zrozumiemy, co nam umyka. Zaczniemy doceniać nasze martwe pola i zobaczymy to, co nam umykało.

## ROZDZIAŁ 3.2.

# Ochrona siebie za pomocą środków bezpieczeństwa

---

ISTNIEJE WIELE WBUDOWANYCH BIOLOGICZNYCH SŁABOŚCI, które mogą utrudniać prawidłowy osąd: brak snu, głód, zmęczenie, emocje, rozproszenie uwagi, stres związany z pośpiechem i przebywanie w nieznanym środowisku — to tylko kilka przykładów. Nie da się uniknąć znalezienia się w takich warunkach od czasu do czasu. Możemy jednak wdrożyć środki bezpieczeństwa, które ochronią nas przed naszymi ustawieniami domyślnymi, gdy tak się stanie.

Środki bezpieczeństwa to narzędzia do ochrony przed sobą samym — przed słabościami, których nie mamy siły przewyciężyć.

Oto prosty przykład. Przypuśćmy, że chcesz rozpocząć zdrową dietę. Sprawiasz, że to zadanie jest potencjalnie trudniejsze, jeśli żyjesz w niezdrowym środowisku — jeśli, powiedzmy, Twoja lodówka i spiżarnia są pełne śmieciowego jedzenia. Pozbycie się z domu całego śmieciowego jedzenia to środek bezpieczeństwa. Chroni Cię przed impulsywnym rozdaniem paczki czipsów, kiedy będziesz głodny albo będziesz się nudzić. Oczywiście wciąż możesz pójść do sklepu i kupić czipsy, ale to dużo roboty. Musisz pomyśleć, zaplanować i zadziałać. W czasie, kiedy będziesz musiał zrobić to wszystko, być może lepiej przemyślisz swoje opcje i postanowisz zjeść coś zgodnego z Twoim celem w zakresie zdrowia.

Pozbycie się z domu całego śmieciowego jedzenia to przykład jednej ze strategii bezpieczeństwa: zwiększenie „tarcia” potrzebnego do zrobienia czegoś, co jest sprzeczne z Twoimi długoterminowymi celami. Istnieje jednak wiele strategii bezpieczeństwa. Moje ulubione to prewencja, stworzenie dla siebie reguł, tworzenie list, zmiana układu odniesienia oraz uwidocznienie niewidocznego. Omówmy każdą z tych strategii.

### Strategia bezpieczeństwa nr 1: prewencja

Pierwszy rodzaj strategii ma za zadanie zapobiec problemom, zanim się pojawią. Jednym ze sposobów, aby to zrobić, jest unikanie podejmowania decyzji w niedogodnych warunkach. Na przykład stres mocno przyczynia się do złych decyzji. Niektóre badania dowodzą, że stres zakłóca proces deliberacji — osłabia systematyczną ocenę alternatywnych opcji, która jest niezbędna do skutecznego podejmowania decyzji<sup>32</sup>.

Anonimowi Alkoholicy mają dla swoich członków pomocny środek bezpieczeństwa. Nazywają go HALT — to akronim od ang. *Hungry* (głodny), *Angry* (wkurzony), *Lonely* (samotny) i *Tired* (zmęczony). Kiedy czujesz, że masz ochotę się napić, jak twierdzą, zadaj sobie pytanie, czy spełniasz jeden z wymienionych warunków. Jeśli tak, zrób coś z faktycznym problemem — głodem, złością, samotnością lub zmęczeniem — zamiast sięgać po alkohol.

Możesz wykorzystać zasady stojące za HALT jako środki bezpieczeństwa podczas podejmowania decyzji ogólnie. Jeśli masz do podjęcia ważną decyzję, zadaj sobie pytania: „Czy jestem głodny? Czy jestem wkurzony lub pod wpływem innych silnych emocji? Czy jestem samotny lub zestresowany innymi okolicznościami, jak na przykład przebywanie w nieznanym otoczeniu albo bycie pod presją czasu?



Czy jestem zmęczony, psychicznie lub fizycznie, albo cierpię na brak snu?”. Jeśli na którekolwiek z tych pytań odpowiedziałeś twierdząco, spróbuj uniknąć podejmowania decyzji. Poczekaj na bardziej sprzyjający moment. W przeciwnym razie kontrolę przejmą ustawienia domyślne.

### **Strategia bezpieczeństwa nr 2: automatyczne reguły sukcesu**

Wybory reaktywne to automatyczne reakcje na bodziec. Większość z tych reakcji pojawia się poniżej poziomu naszej świadomości. Nie mamy o nich pojęcia. Czasem jesteśmy w stanie zwolnić na tyle, aby zastąpić naszą zakorzenioną reakcję, ale to wymaga dużego świadomego wysiłku po naszej stronie. Na szczęście istnieje łatwiejszy sposób: stworzenie nowych zachowań, które pomogą Ci uzyskać to, czego chcesz. Pomyśl o nich jak o automatycznych regułach sukcesu.

Nic nie zmusza Cię do zaakceptowania zakorzenionych zachowań i zasad powstałych w procesie wychowania i w wyniku życiowych okoliczności. Możesz zdecydować, że usuniesz je w dowolnym momencie i zamienisz je lepszymi.

Podczas mojej rozmowy z Danielem Kahnemanem ten noblista i ojciec chrzestny uprzedzeń poznawczych i błędów myślenia odkrył przede mną nieoczekiwany sposób, w jaki możemy poprawić nasz osąd: zastępując decyzje regułami<sup>33</sup>. Okazuje się, że reguły mogą nam pomóc w zautomatyzowaniu naszego zachowania, abyśmy znaleźli się w dogodnej pozycji do osiągnięcia sukcesu i zdobywania naszych celów.

Kiedy podejmujemy decyzje, często myślimy o celach, które chcemy osiągnąć, i cofamy się, aby zidentyfikować sposoby ich osiągnięcia. Jeśli chcesz wrócić do formy, zacznasz chodzić na siłownię i lepiej

się odżywiać. Jeśli chcesz zaoszczędzić więcej pieniędzy, możesz co miesiąc chować część swojej wypłaty przed samym sobą. Aby osiągnąć te cele, korzystamy z naszej siły woli. A kiedy je osiągniemy, często wracamy do naszego zachowania domyślnego sprzed. Ostatecznie orientujemy się, że jesteśmy z powrotem tam, gdzie nie chcemy być, więc zaczynamy cały proces od początku.

To podejście jest wadliwe. Wymaga ciągłego podejmowania decyzji i wysiłku. Wybór celów jest konieczny, ale nie wystarczy do ich osiągnięcia. Musisz także podążać za tymi celami konsekwentnie. To oznacza ciągle dokonywanie wyborów w pogoni za swoimi celami każdego dnia. Musisz wybrać ćwiczenia lub pominięcie deseru każdego dnia. Kiedy wyborów przybywa, konsekwentne dokonywanie tych, które przybliżają Cię do Twoich celów, a nie od nich oddalają, staje się trudniejsze, a nie łatwiejsze.

Dokonywanie tych wyborów wymaga mnóstwa nieustannego wysiłku. Kiedy zmuszamy się do czegoś, czego nie chcemy robić, podsuwamy sobie wygodne wymówki: „To był długi dzień” albo „Zapomniałem stroju na siłownię”, albo „Muszę się przygotować na jutrzejsze spotkanie”. Ostatecznie znalezienie wymówki staje się łatwiejsze niż dokonanie wyboru, który prowadzi nas do naszych celów.

Jeśli chodzi o Twoje zdrowie — tak jak przypadku wielu innych dziedzin życia — środowisko determinuje zachowanie. Twoje otoczenie sprawia, że jedna ścieżka jest prostsza niż druga<sup>†</sup>. Łatwiej dokonywać zdrowych wyborów żywieniowych, jeśli jedyne dostępne jedzenie jest dla Ciebie dobre. Łatwiej jest również trzymać się konsekwentnego wzorca wyborów, jeśli znajdujemy się w znajomym środowisku operacyjnym. Kiedy jesteś w nieznanym środowisku, trudniej

---

<sup>†</sup> Idea zaczerpnięta z książki Roberta Fritza *Ścieżka najmniejszego oporu. Jak stać się siłą twórczą we własnym życiu* (Ścieżki Mocy 2023). Robert pisze o tym, jak struktura determinuje zachowanie.

jest utrzymać znajome wzorce zachowania, dlatego wiele osób w podróży przestaje ćwiczyć lub zdrowo się odżywiać.

Twoje środowisko to nie tylko fizyczne otoczenie. To także ludzie. Czasami trudno komuś odmówić. Jesteśmy tak skonstruowani, że chcemy być lubiani przez innych, i boimy się powiedzieć „nie”, aby ktoś nie przestał nas lubić. Wielokrotne odmawianie może być jeszcze trudniejsze. Być może odmówimy, kiedy pewnego dnia znajomy proponuje nam słodki napój po treningu, jeśli jednak zrobi to trzy dni z rzędu, ulegniemy. To ludzkie.

Zostaliśmy również zaprogramowani tak, aby dopasowywać się do innych. Pomyśl: jak często zdarzało Ci się pić drinka dla towarzysztwa, choć tak naprawdę chciałeś tylko wodę? Twoi znajomi lub koledzy z pracy zamówili pierwsi — powiedzmy, kieliszek wina — i poczułeś, że nie będzie w porządku, jeśli też nie zamówisz drinka. Więc sam zamówiłeś wino i poszedłeś na kompromis w sprawie tego, czego naprawdę chcesz.

Dlaczego by nie ominąć wszystkich pojedynczych wyborów i nie stworzyć automatycznego zachowania — reguły — które nie wymaga podejmowania decyzji i nie spotka się z odrzuceniem za strony innych? Dlaczego by nie ustanowić reguły, że zamawiasz drinka tylko wtedy, gdy naprawdę masz na niego ochotę, a nigdy wyłącznie po to, aby wpasować się w to, co robi grupa?

Na tej samej zasadzie wyobraźmy sobie, że Twoim celem jest pić mniej napojów gazowanych<sup>‡</sup>. Zamiast decydować za każdym razem, czy wypijesz napój — co wymaga wysiłku i jest obarczone ryzykiem błędu — stwórz regułę. Na przykład: „Piję gazowane wyłącznie do obiadu w piątek” albo może: „Wcale nie piję gazowanego”. Posiadanie reguły oznacza, że nie musisz decydować przy każdym posiłku. Procedura wykonania jest skrócona i mniej podatna na błędy.

---

<sup>‡</sup> Jak moja koleżanka Annie Duke, która podsunęła mi ten przykład.

Osobliwością psychologii jest to, że ludzie zazwyczaj nie kłócą się z Twoimi osobistymi zasadami. Akceptują je jako część tego, kim jesteś. Ludzie kwestionują decyzje, ale respektują zasady.

Kahneman podzielił się ze mną swoją ulubioną regułą — „nigdy nie zgadzaj się na propozycje przez telefon”. Wie, że chce, aby ludzie go lubili, więc chce się zgodzić od razu, jednak wypełniwszy swój kalendarz rzeczami, które go nie uszczęśliwiały, zdecydował się na większą czujność wobec tego, na co się zgadza i dlaczego. Teraz kiedy ludzie proszą go o coś przez telefon, mówi coś w rodzaju „Odezwę się, jak to przemyśle”. To nie tylko daje mu czas na zastanowienie bez ponaglącej presji społecznej, ale również powoduje, że wiele z tych próśb może uznać za niebyłe, bo ludzie decydują się ich nie ponawiać. Sporadycznie kontaktuje się z którąś z tych osób i mówi „tak”<sup>§</sup>.

Po rozmowie z Kahnemanem przez jakiś czas zastanawiałem się, jakie automatyczne reguły mogę stworzyć dla siebie, aby moje chwilowe pragnienie nie przeważało nad moim najważniejszym pragnieniem.

Zrobiłem to w taki sposób, że wyobraziłem sobie ekipę filmową, która podąża za mną krok w krok i dokumentuje moje postępy”. Bez względu na to, czy mi się udawało, czy nie, jak zachowałbym się, aby pokazać, że zasługuję na sukces? Co chciałbym, aby ludzie zobaczyli? Co takiego robię, czego chciałbym, aby nie zobaczyli, bo mnie żenuje albo zawstydza?

Kiedy przeprowadzam ten eksperyment z ludźmi, zawsze jestem zaskoczony. Wszyscy wiemy, co moglibyśmy zrobić, aby zwiększyć swoje szanse na sukces. I wszyscy wiemy, co moglibyśmy przestać robić, co również zwiększyłoby nasze szanse na sukces.

---

<sup>§</sup> Inna skuteczna reguła, z którą się spotkałem, jest taka: „jeśli nie przesunąłbyś czegoś innego ze swojego harmonogramu na najbliższe dwa dni, aby to zrobić, po prostu powiedz »nie«”.

<sup>\*\*</sup> Wiem, że nie ja wpadłem na ten eksperyment myślowy, ale nie jestem pewien, komu go przypisać.

## Ochrona siebie za pomocą środków bezpieczeństwa

Brak kontroli nad wszystkim, co muszę zrobić, nie oznacza, że nie mogę kontrolować tego, kiedy to zrobię. Wersja mnie, którą chciałbym, aby zobaczyła ekipa filmowa, skupiała się na tym, co ważne.

Korzystając z tej wskazówki, postanowiłem codziennie tworzyć przestrzeń do pracy nad największymi nadarzającymi się okazjami. Wyobraziłem sobie, że ekipa filmowa obserwuje mnie, jak robię dzieciom śniadanie, a następnie idę do pracy. Choć ekipa spodziewałaby się zobaczyć spotkania i ludzi, którzy pytają mnie o różne rzeczy, zobaczyłaby brak telefonów i spotkań aż do lunchu, abym mógł poświęcić czas na pracę nad najważniejszą okazją. Stąd wzięła się moja reguła „żadnych spotkań przed lunchem”<sup>††</sup>.

Całe życie uczymy się postępować zgodnie z zasadami, a jednak nikt nam nigdy nie powiedział, jak stworzyć potężne zasady, które pomogą nam uzyskać to, czego chcemy. Ciężko jest mi chodzić na siłownię trzy razy w tygodniu, więc moją zasadą jest, że chodzę codziennie. Tak naprawdę są dni, kiedy tego nienawidzę. Wiem też, że łatwiej mi trzymać się tej reguły, niż ją złamać. W kwestii siłowni chodzenie codziennie jest łatwiejsze niż chodzenie w niektóre dni.

Stworzenie osobistych reguł to potężna technika służąca do obrony samego siebie przed swoimi słabościami i ograniczeniami. Czasami te reguły dają zaskakujące korzyści.

### Strategia bezpieczeństwa nr 3: tworzenie tarcia

Kolejną strategią bezpieczeństwa jest zwiększenie wysiłku potrzebnego do zrobienia rzeczy, które stoją w opozycji do Twoich celów. Kiedyś łąpałem się na tym, że kiedy tylko miałem chwilę, sprawdzałem

---

<sup>††</sup> Bardzo chciałbym poznać Twoje automatyczne reguły. Wyślij e-mail na adres [shane@fs.blog](mailto:shane@fs.blog), w temacie wpisz *Automatic Rule* i daj mi znać.

pocztę elektroniczną. Robiłem to, kiedy wstawałem z łóżka, idąc z pracy do domu i stojąc w kolejce do kasy.

Mogę sobie powiedzieć, że nie jestem jedyny i że wszyscy tak robią. Zastrzyk dopaminy za sprawą czegoś nowego powstrzymuje wielu z nas przed pracą nad tym, co priorytetowe. Nie chodzi jednak tylko o to, że spędzałem zbyt wiele czasu na skrzynce mailowej, ale o to, że poczta elektroniczna mogła pozbawić mnie czasu na to, co ważne. Co przerażające, często sam *chciałem*, aby odciągnęła mnie od tego, co powinienem robić.

Weźmy ważny raport, który musiałem ukończyć na początku swojej kariery. Szedłem do pracy i zamiast pisać raport, co było rzecz jasna najważniejszą rzeczą, jaką miałem zrobić, sprawdzałem pocztę. Jeśli w mojej skrzynce odbiorczej było cokolwiek, co wymagało choć odrobiny uwagi, wmawiałem sobie, że muszę to zrobić, zanim zacznę pracę nad raportem. Oczywiście zanim skończyłem z tą pierwszą wiadomością, przyszło więcej, którymi trzeba było się zająć. Nie potrzebowałem wiele, aby przekonać siebie samego, że muszę to zrobić, zanim zacznę. Do pisania raportu siadałem dopiero pod koniec dnia, psychicznie wykończony.

Kiedy się nad tym przez chwilę zastanowić, okaże się, że jednej z najważniejszych rzeczy, które chciałem zrobić, oddawałem to, co we mnie najgorsze. Wiadomościom, których nie cierpię nawet w najlepszych okolicznościach, poświęcałem najbardziej energicznego i kreatywnego siebie. Wiele z nas robi to także z naszymi partnerami. Kiedy zrobimy już wszystko, co musimy zrobić przez cały długi dzień, jesteśmy wyczerpani. Wtedy przychodzi czas, który mamy dla naszego współmałżonka, najważniejszej osoby w naszym życiu!

Jeśli istnieje przepis na skumulowaną katastrofę, jest nim poświęcenie tego, co w nas najlepsze, na rzeczy najmniej istotne, a tego, co w nas najgorsze, oddanie rzeczom najważniejszym.

## Ochrona siebie za pomocą środków bezpieczeństwa

Drogą do przerywania złych nawyków jest uczynienie pożądanego przez siebie zachowania swoim zachowaniem domyślnym. Aby zająć się raportem, powiedziałem kolegom z pracy, że dopóki go nie oddam, stawiam wszystkim lunch, jeśli złapią mnie nad otwartym e-mailem przed 11:00. Mój zmysł rywalizacji i to, że nie chciałem kupować wszystkim lunchu, stworzyło tarcie wystarczające, aby powstrzymać mnie przed sprawdzeniem poczty z samego rana.

Rankiem pracowałem wolny od rozpraszaczy. Po południu zajmowałem się wiadomościami i telefonami, uczestniczyłem w spotkaniach i prowadziłem je. To niesamowite, jak dużo zrobiłem.

Łatwo nie docenić roli, jaką w podejmowaniu decyzji odgrywa łatwość. Ponieważ zachowanie podąża ścieżką najmniejszego oporu, zaskakująco korzystnym podejściem jest dodanie tarcia tam, gdzie robisz rzeczy, których nie chcesz robić.

### **Strategia bezpieczeństwa nr 4: montaż barierki**

Kolejną strategią zabezpieczającą jest sformułowanie dla siebie procedur postępowania. Z bolesnych doświadczeń już wiemy, kiedy nasze ustawienia domyślne mają tendencję do przejmowania kontroli nad podejmowanymi przez nas decyzjami. Ustawienia domyślne nie pozwalają nam zobaczyć, co się faktycznie dzieje, i reagować w sposób zgodny z naszym najlepszym wyobrażeniem o sobie.

Omówiliśmy już ustanawianie automatycznych reguł, takich jak postanowienie Kahnemana, aby nie zgadzać się na propozycje przez telefon, i unikanie podejmowania ważnych decyzji w niekorzystnych warunkach. Istnieją jednak inne skuteczne procedury zabezpieczające, które również zmuszają Cię do tego, abyś w danym momencie zwolnił i stworzył kieszeń z czasem, w której pomyślisz bardziej jasno o dowolnej sytuacji. Te procedury sprawiają, że robimy krok w tył

i pytamy: „Co próbuję osiągnąć?” i „Czy to przybliży mnie do tego, czy oddala?”. Zdaje się, że to podstawowe pytania, ale często o nich zapominamy w ferworze chwili.

Listy na przykład oferują prosty sposób na przewyciężenie ustawień domyślnych. Piloci sprawdzają listę kontrolną przed każdym lotem. Chirurdzy odhaczają punkty z listy przed każdą operacją. Być może masz swoją listę rzeczy do spakowania w każdą podróż? W każdym z tych przypadków lista działa jak środek bezpieczeństwa, zmuszając nas do tego, abyśmy zwolnili, cokolwiek robimy, i wrócili do podstaw: „Co próbuję osiągnąć? Czego potrzebuję, aby to osiągnąć?”. Pytania, takie jak te, to barierki, którą pomogą Ci utrzymać się na drodze do sukcesu\*\*.

### **Strategia bezpieczeństwa nr 5: zmiana perspektywy**

Każdy z nas widzi rzeczy tylko z konkretnego punktu widzenia. Niemożliwe, aby ktoś widział wszystko. To jednak nie oznacza, że nie możemy zmienić sposobu, w jaki patrzymy na sprawy w danej sytuacji.

W fizyce układ odniesienia to zestaw współrzędnych do obserwowania zjawisk. Różni obserwatorzy zajmują różne układy odniesienia i to, co jest widoczne z jednego, niekoniecznie jest widoczne z drugiego. Na przykład Ty zajmujesz jeden układ odniesienia, siedząc w wagonie pędzącego pociągu, podczas gdy ja zajmuję inny, stojąc na stacji i obserwując przejeżdżający pociąg. Wewnątrz Twojego układu odniesienia Ty i miejsce, na którym siedzisz, są nieruchome. Z mojego jednak — Ty i fotel poruszacie się bardzo szybko.

---

\*\* Dwa skuteczne pytania, które zadaję moim dzieciom, aby zwolniły i się zastanowiły: (1) Chcesz tę sytuację połączyć wodą czy benzyną? oraz (2) Czy to zachowanie sprawi, że dostaniesz to, czego chcesz?



Teraz wyobraź sobie, że możliwa byłaby zmiana układu odniesienia. Co by było, gdybym na przykład transmitował dla Ciebie na żywo przejazd Twojego pociągu? Byłbyś wtedy w stanie zobaczyć siebie i swoją pozycję z mojej perspektywy, co dałoby Ci więcej informacji o Twojej sytuacji, które nie były widoczne z Twojego układu odniesienia. Przypuśćmy, że Twój pociąg byłby na kursie kolizyjnym z przeszkodą znajdującą się przed nim na torach. Z Twojego punktu widzenia wszystko byłoby w porządku. Nie wiedziałbyś, że zmierzasz ku katastrofie. Zmiana układu odniesienia i spojrzenie na rzeczy z mojej perspektywy udzieliłyby Ci niezbędnych informacji i umożliwiły podjęcie kroków do zapobiegnięcia tragedii.

To, co ma zastosowanie w przykładzie z pociągiem, ma także zastosowanie w wielu innych przypadkach. Podczas gdy siedzisz być może teraz na kanapie, czytasz tę książkę i w ogóle się nie poruszasz, z punktu widzenia Słońca kręcisz się wokół niego z prędkością stu siedmiu tysięcy kilometrów na godzinę. Posiadając perspektywę z zewnątrz na swoją sytuację, możesz zobaczyć więcej z tego, co tak naprawdę się dzieje. Zmiana perspektywy zmienia to, co widzisz.

Zmiana układu odniesienia to potężny środek bezpieczeństwa przeciwko martwym polom. Zobaczyliśmy wcześniej, że Michael Abrashoff był w stanie poprawić wydajność USS Benfold poprzez zmianę swojego układu odniesienia. Zamiast wciąż patrzeć na sprawę z ustalonego na okręcie układu odniesienia — układu, w którym normalne dla oficerów było traktowanie marynarzy jak ludzi drugiej kategorii — Abrashoff zmienił swój układ odniesienia i spojrzął na nie z perspektywy zwykłych marynarzy i zwykłej ludzkiej przyzwoitości.

Miałem kiedyś współpracownika, który był także moim przyjacielem. Pewnego dnia wszedł do mojego gabinetu z nowiną.

— Zrozumiałem, co robię źle — powiedział. — Tak bardzo jestem zajęty udowadnianiem wszystkim, że mam rację, że nie widzę świata z ich punktu widzenia.

Problem nie polegał na tym, że nie był bystry. Był. Nie chodziło o to, że nie pracował ciężko. Pracował. Problem polegał na tym, że nie umiał nawiązać relacji z innymi ludźmi, bo nawet nie próbował spojrzeć na sprawy ich oczami. Teraz sam zdał sobie z tego sprawę i zaczął zmieniać swoje zachowanie.

Od tamtej pory, kiedy omawia coś w pracy z kimkolwiek, zaczyna od przedstawienia swoich odczuć na temat tego, jak druga osoba może postrzegać sytuację. Następnie pyta: „Co przegapiłem?”.

Zadanie tego pytania to mądry ruch. Sugeruje, że jest otwarty na krytykę i daje rozmówcy szansę na poprawienie go. Potrzeba korygowania innych jest jednym z najgłębiej zakorzenionych ludzkich instynktów, więc zadając to pytanie, ułatwia drugiej osobie nawiązanie kontaktu. Następnie, jeśli druga osoba faktycznie go poprawi, wyjaśni się, które czynniki są dla niej najważniejsze.

Kiedy rozmówca odpowie na pierwsze pytanie, mój przyjaciel wciąż nie wyjawia od razu swoich refleksji. Najpierw pyta: „Co jeszcze przegapiłem?”.

To podejście do komunikacji interpersonalnej jest przykładem strategii zabezpieczającej w postaci zmiany układu odniesienia. Zadanie tych dwóch pytań i słuchanie odpowiedzi udzielanej mu przez ludzi zmuszają go do spojrzenia na sprawy oczami innych. Poświęcenie czasu na te czynności chroni go przed tendencją, którą zidentyfikował jako słabość.

Kilka miesięcy po tym, jak dokonał tej zmiany, stał się łącznikiem między swoim zespołem a resztą organizacji. W miarę upływu czasu ludzie zaczęli prosić go, aby towarzyszył swojemu szefowi na spotkaniach. Kiedy jego szef w końcu przeniósł się na nowe stanowisko, wszyscy chcieli, aby to mój przyjaciel zajął jego miejsce. Nie musiał nawet o to prosić.

## ROZDZIAŁ 3.3.

# Jak radzić sobie z błędami

---

BŁĘDY SĄ NIEUNIKNIONĄ CZĘŚCIĄ ŻYCIA. Popęniają je nawet najbardziej wykwalifikowani ludzie, ponieważ na nasz sukces wpływa mnóstwo czynników, które pozostają poza naszą wiedzą i kontrolą. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, gdy przesuwamy granice naszej wiedzy i naszego potencjału. Na rubieżach tego, co wiemy lub umiemy zrobić, nie ma śladów kół, za którymi moglibyśmy podążać, nie ma znajomych punktów orientacyjnych ani słupków drogowych, nie ma mapy, która mogłaby nas poprowadzić. Idziemy naprzód bez możliwości skorzystania z doświadczenia innych osób. Zdarzą się potknięcia. Radzenie sobie z tymi potknięciami, gdy już do nich dojdzie, jest częścią przejęcia dowodzenia nad własnym życiem.

Kiedy sprawy nie idą tak, jak byśmy chcieli, większość z nas domyślnie obwinia za to świat, a nie siebie. To przejaw tego, co psychologowie nazywają *atrybucją w służbie ego*: tendencji do oceny sytuacji w taki sposób, aby ochronić lub poprawić swój własny wizerunek, o czym wspominałem wcześniej podczas omawiania odpowiedzialności za siebie. Kiedy ludzie odnoszą w czymś sukces, mają skłonność do przypisywania (atrybucji) tego sukcesu swoim zdolnościom i włożonemu wysiłkowi: „Ale jestem mądry”, „Naprawdę ciężko pracowałem”, „Wszystko rozgryzłem”. Dla porównania kiedy ludziom coś się nie udaje, mają tendencję do przypisywania swojej porażki

czynnikom zewnętrznym: „Szef mnie nie lubi”, „Egzamin był niesprawiedliwy” itd.

Innymi słowy: „Orzeł — mam rację. Reszka — nie myślę się”.

Jeśli efekty nie są takie, jakich oczekiwałaś, świat mówi Ci co najwyżej jedną z dwóch rzeczy:

- a) nie miałaś szczęścia,
- b) Twoje wyobrażenia na temat tego, jak się sprawy mają, były błędne.

Jeśli nie miałaś szczęścia, ponowna próba z tym samym podejściem powinna dać inny rezultat. Jeśli jednak ciągle i wciąż nie dostajesz oczekiwanych wyników, świat mówi Ci, abyś zaktualizował swoje rozumienie.

Wiele osób nie chce słuchać o tym, że ich wyobrażenia są błędne. Nie chcą być świadomi niedociągnięć swojego myślenia i wolą zamiast tego przejść przez życie jak lunatycy. Decydują tak po części dlatego, że uznanie swoich poglądów za błędne to cios w ich własny wizerunek: to dowód na to, że nie są tak inteligentni lub kompetentni, jak myśleli, że są. Tak działa ustawienie domyślne ego.

Jeśli chcesz sprawdzić, czy Twoje myślenie jest błędne, musisz je uwidocznić. Uwidocznienie czegoś, co wcześniej było niewidoczne, daje nam szansę zobaczenia tego, co wiedzieliśmy i co myśleliśmy w chwili podejmowania decyzji. Poleganie na pamięci nie zadziała, ponieważ ego zniekształca informacje, abyśmy wypadli lepiej niż w rzeczywistości.

Kiedy jednak już zrozumiesz, że czas zaktualizować swoje wyobrażenia, zmiana tego, co sądzisz na temat świata, wymaga mnóstwa pracy. Ludzie mają więc skłonność do ignorowania tego, co świat chce im powiedzieć. Wciąż robią to, co zawsze robili, i wciąż uzyskują te same efekty. Tak działa ustawienie domyślne bezwładności.

### Błędy stawiają nas przed wyborem

Jak ze wszystkim, istnieją lepsze i gorsze sposoby radzenia sobie z błędami. Świat nie zatrzyma się tylko dlatego, że Ty się pomyliłeś. Życie toczy się dalej, Ty też musisz pójść przed siebie. Nie możesz po prostu podnieść rąk do góry i odejść. Wciąż na podjęcie czekają inne decyzje, na osiągnięcie — inne cele, a i jest nadzieja, że Ty nie powtórzysz takiego błędu w przyszłości.

Każdy popełnia błędy, ponieważ każdy ma jakieś ograniczenia. Nawet Ty. Tymczasem próba uniknięcia odpowiedzialności za swoje decyzje, działania lub ich wyniki jest tożsama z udawaniem, że nie masz ograniczeń. Rzeczą, która wyróżnia z tłumu ludzi wyjątkowych, jest sposób, w jaki radzą sobie z błędami, oraz to, czy się na nich uczą, a w rezultacie poprawiają.

Błędy dają wybór: czy zaktualizujesz swoje poglądy, czy też zignorujesz porażki, które spowodowały, i wciąż będziesz wierzył w to, w co zawsze wierzyłeś. Wielu z nas wybiera tę drugą opcję.

Największym błędem, jaki ludzie popełniają, nie jest zazwyczaj ich pierwotny błąd. Jest nim próba zatuszowania go i uniknięcia zań odpowiedzialności. Ten pierwszy błąd jest kosztowny, drugi jest wart fortunę.

Moje dzieci boleśnie się o tym przekonały. Pewnego dnia wróciłem do domu i znalazłem na podłodze dziwny kawałek stłuczonego szkła. Podniosłem go i spytałem, co się stało, a oni udawali głupich. Jednak kiedy otworzyłem kosz na śmieci i podniosłem kartkę papieru, którą ktoś najwyraźniej starannie położył na wierzchu, znalazłem szczątki zbitego wazonu. Dałem moim dzieciom ostatnią szansę na zmianę wersji. Z całą stanowczością, na jaką stać nastolatków, trzymali się pierwszej. Ponieśli konsekwencje nie za zabicie wazonu, a za kłamstwo.

Za tuszowaniem błędów idą trzy problemy. Pierwszy to fakt, że jeśli ignorujesz swoje błędy, nie możesz się z nich uczyć. Drugi — ich ukrywanie wchodzi w nawyk. Trzeci — tuszowanie pogarsza sytuację.

Przyznanie się do błędu i skorygowanie kursu to oszczędność czasu, która pozwala uniknąć kolejnych pomyłek w przyszłości. Jednak błędy stwarzają również rzadką okazję do zbliżenia się do osoby, którą chcesz być, jeśli zdecydujesz się skorzystać z tych lekcji. Wykorzystaj tę okazję mądrze! Nie zmarnuj jej!

Oto cztery kroki do skutecznego radzenia sobie z błędami: (1) przyjmij odpowiedzialność, (2) ucz się na błędach, (3) obiecaj poprawę i (4) napraw szkodę najlepiej, jak potrafisz.

### **Krok 1: przyjmij odpowiedzialność**

Jeśli przejąłeś władzę nad swoim życiem, musisz przyznać, że miałeś swój wkład w popełnienie błędu, i wziąć odpowiedzialność za to, co się stanie potem. Nawet jeśli błąd nie jest wyłącznie Twoją winą, nadal jest Twoim problemem i wciąż musisz odegrać swoją rolę w uporaniu się z nim.

Kiedy zdarzają się błędy, ustawienie domyślne emocji ciężko pracuje nad tym, aby uzyskać kontrolę nad sytuacją. Uda jej się, jeśli jej pozwolisz. To przeciwieństwo władzy — zostawić kierunek swojego życia na pastwę emocjonalnego kaprysu. Utrzymywanie emocji na wodzy jest kluczowe. Jeśli nie pracowałeś nad budowaniem tej siły, niewiele możesz zrobić. Dlatego to tak istotne, by nieustannie ćwiczyć.

### **Krok 2: ucz się na błędach**

Poświęć chwilę, aby przemyśleć, w jaki sposób przyczyniłeś się do błędu. Przeanalizuj różne myśli, uczucia i działania, które doprowadziły Cię do tego miejsca. Jeśli sprawa jest nagląca, a Ty nie masz teraz czasu na refleksję, koniecznie do tego wróć. W końcu jeśli nie zidentyfikujesz przyczyn problemu, nie będziesz mógł ich naprawić. A jeśli

nie będziesz mógł ich naprawić, nie zrobisz lepiej w przyszłości. Zamiast tego będziesz skazany na powtarzanie w kółko tego samego błędu.

Jeśli doszedłeś do tego etapu i wciąż obwiniasz innych albo mówisz takie rzeczy jak: „To nie fair!” lub „Dlaczego to mi się przytrafiło?” — nie przyjąłeś odpowiedzialności za błąd. Musisz wrócić do kroku pierwszego.

### **Krok 3: obiecaj poprawę**

Stwórz plan tego, jak postąpić lepiej w przyszłości. To może być kwestia zbudowania siły w postaci większej odpowiedzialności za siebie albo większej pewności siebie. Albo kwestia zastosowania środków bezpieczeństwa — jak zrobił mój przyjaciel i współpracownik, kiedy zorientował się, że nie umie patrzeć na sprawy z punktu widzenia innych osób. Tak czy inaczej, musisz opracować plan poprawy postępowania w przyszłości i go realizować. Tylko wtedy będziesz w stanie zmienić swój sposób działania i unikniesz powtarzania błędów przeszłości.

### **Krok 4: napraw szkodę najlepiej, jak potrafisz**

W większości przypadków szkodę spowodowaną błędem można naprawić. Tym łatwiej to zrobić, im dłuższa jest Twoja relacja z daną osobą oraz im bardziej konsekwentne było Twoje zachowanie. To jednak nie oznacza, że wydarzy się to natychmiast. Tak jak rana potrzebuje czasu, aby się zagoić, tak relacja potrzebuje czasu, aby się odbudować. Wzięcie na siebie skutków swojego zachowania i szczerze przeprosiny nie wystarczą. Musisz konsekwentnie dążyć do lepszego postępowania. Jakikolwiek chwilowe odstępstwo szybko odwróci wszelkie podjęte wysiłki.

Nie wszystkie błędy takie są. Niektóre mają nieodwracalne konsekwencje. Kluczem jest nie dopuścić, aby zła sytuacja zmieniła się w jeszcze gorszą.

Mój znajomy jest głównym menedżerem znanej drużyny sportowej. Mówiąc o błędach, opowiedział mi o swoim mentorze, który zrobił „kiepski interes” pod wpływem impulsu, a nie rozsądku. Papiery były podpisane, nie mógł tego cofnąć. Wiedział, że to była pomyłka, jeszcze zanim gracz pojawił się na pierwszym meczu. Jego wewnętrzny głos, wewnętrzny sabotażysta, który jest w każdym z nas, podpowiadał mu, że jest oszustem i teraz wie o tym cały świat. Mówił mu, że jest idiotą. Ten cichy głos anulował wiele lat wybitnego menedżmentu graczy, niszcząc jego pewność siebie i paraliżując go, czyniąc go niezdolnym do podejmowania skutecznych decyzji w obliczu wątpliwości. Wciąż mu się wydawało, że gromadzenie większej ilości danych pomoże mu pozbyć się niepewności. Niedługo potem stracił pracę.

Kiedy ich nie zaakceptujesz, błędy zmieniają się w kotwice. Częścią zaakceptowania jest wyciągnięcie z nich wniosków i odpuszczenie. Nie da się zmienić przeszłości, możemy jednak pracować nad zniwelowaniem jej wpływu na przyszłość.

Najpotężniejszą historią na świecie jest ta, którą sam sobie opowiadasz. Ten wewnętrzny głos ma moc, aby pchnąć Cię do przodu lub zakotwiczyć w przeszłości. Wybierz mądrze.



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

**Kto z nas pamięta, kiedy po raz ostatni** użył dyskietki komputerowej albo discmana? Życie składa się z ciągu doświadczeń, tymczasem zwykle nie doceniamy chwili, tzw. tu i teraz, i nie jesteśmy w niej prawdziwie obecni. Czas płynie, a my często nie zdajemy sobie sprawy z tego, że jakaś era naszego życia się zakończyła. Dlaczego? Ponieważ nic szczególnego się wtedy nie wydarzyło, a tym samym nie byliśmy w pełni świadomi naszej decyzji ani jej nie zarejestrowaliśmy. O tym, że ten moment już dawno upłynął, przekonujemy się o wiele za późno. To rozumiacie: jesteśmy nauczeni skupiać się na ważnych decyzjach, nie na zwykłych zdarzeniach. Czy zatem można się nauczyć korzystać z tych zwyczajnych, a jednak kluczowych chwil tak, by w przyszłości pozytywne wpłynęły na nasze życie, karierę, może nawet życie innych osób?

*I wtedy mógłbym rzec: trwaj chwilo (...)!*

Johann Wolfgang Goethe, *Faust*

**Zdecydowanie – i o tym właśnie jest ta książka.** Spostrzeżenia, oparte między innymi na neurobiologii, ekonomii, psychologii i behawioryzmie, przedstawiono w łatwych do zrozumienia lekcjach, dzięki którym nauczysz się radzić sobie ze swoimi podświadomymi zachowaniami, by następnie podejmować mądre decyzje.

### Dzięki tej książce:

- nauczysz się myśleć jasno w najtrudniejszych momentach
- dowiesz się, jak unikać destruktywnych wzorców
- wykorzenisz nawyk myślenia reaktywnego
- zrewolucjonizujesz swój sposób myślenia i działania

**Shane Parrish** jest przedsiębiorcą i poszukiwaczem mądrości. Z jego pomysłów korzystają firmy z listy Fortune 500 i drużyny sportowe NFL, NBA, MLB i NHL. Regularnie publikuje w „New York Timesie”, „Wall Street Journal” i „Forbesie”. Jego cotygodniowy newsletter, *Brain Food*, zawładnął umysłami ponad pół miliona subskrybentów.

**onepress**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

ebook dostępny na:

**ebookpoint**

ISBN 978-83-289-0863-5



książki**klasy**business

Cena: 49,90 zł