

Max Paradox

PROBLEM?
WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Za bardzo chcę wszystko kontrolować

Jak odpuścić bez przekonania,
że świat natychmiast się zawali



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

SPIS TREŚCI

INTRO	3
Rozdział 1 - Kontrola daje ulgę. Na chwilę	8
Rozdział 2 - Niepewność nie jest awarią	16
Rozdział 3 - Odpowiedzialność to nie to samo co pilnowanie wszystkiego	26
Rozdział 4 - Perfekcja to kontrola w eleganckim płaszczu	34
Rozdział 5 - „Sam zrobię szybciej” to pułapka z bardzo dobrym marketingiem	44
Rozdział 6 - Przestań ratować ludzi przed każdym skutkiem ich decyzji	54
Rozdział 7 - Ciągłe sprawdzanie nie daje pewności. Daje kolejne sprawdzanie	64
Rozdział 8 - Planowanie nie jest problemem. Życie według planu awaryjnego już tak	73
Rozdział 9 - Podziel świat na trzy pudełka	84
Rozdział 10 - Ustal granicę „wystarczy” zanim mózg zażąda jeszcze trochę	94
Rozdział 11 - Ćwicz odpuszczanie tam, gdzie stawka jest śmiesznie mała	105
Rozdział 12 - Zbuduj system, żeby nie musieć wszystkiego pilnować	116
Rozdział 13 - Naucz się zostawiać sprawy niedomknięte	128
Rozdział 14 - Reaguj na to, co się wydarzyło, a nie na wszystkie rzeczy, które mogłyby	139
Rozdział 15 - Co zrobić, kiedy odpuszczasz i od razu wszystko idzie nie tak	151

Rozdział 16 - Co zrobić, gdy wraca potrzeba kontroli i znowu chcesz przejąć kierownicę	163
Rozdział 17 - Nie buduj spokoju na tym, że wszystko pójdzie zgodnie z planem	175
Rozdział 18 - Przestań mierzyć bezpieczeństwo liczbą rzeczy, które przewidziałeś	186
Rozdział 19 - Zauważ wcześniej, że znowu zaczynasz zarządzać całym wszechświatem	198
Rozdział 20 - Świat nie potrzebuje twojego całodobowego nadzoru	208

INTRO

Jest 21:47. Teoretycznie odpoczywasz. Praktycznie sprawdzasz pogodę na jutro, bo aplikacja trzy godziny temu pokazywała 40% szans na deszcz, a teraz pokazuje 55%, więc najwyraźniej sytuacja meteorologiczna wymknęła się spod kontroli i ktoś musi się tym zająć. Następnie sprawdzasz kalendarz. Potem konto. Potem, czy drzwi są zamknięte. Są. Sprawdzasz jeszcze raz, ponieważ między pierwszym a drugim sprawdzeniem mogło wydarzyć się wiele rzeczy. Na przykład drzwi mogły samodzielnie podjąć decyzję o rozpoczęciu nowego życia.

W kuchni ktoś wstawił kubek do zmywarki w sposób, który twoim zdaniem jest niezgodny z podstawowymi zasadami cywilizacji. Poprawiasz go. Przy okazji przesuwasz dwie miski, sztućce i talerz, bo skoro już tu jesteśmy, równie dobrze można uratować cały system. Partner mówi, że naprawdę nie ma znaczenia, jak stoi kubek. Patrzysz na niego z mieszaniną niedowierzania i współczucia. Oczywiście, że ma znaczenie. Wszystko ma znaczenie, jeśli wystarczająco długo się nad tym zastanawiać.

W pracy jest podobnie. Ktoś ma zrobić prezentację? Świetnie. Najpierw dokładnie wyjaśnisz, jak ma ją zrobić. Potem sprawdzisz pierwszą wersję. Następnie drugą. W trzeciej sam poprawisz dwa slajdy, cztery przecinki i tytuł tabeli, bo szybciej będzie zrobić to samemu niż zaakceptować fakt, że inny człowiek może mieć własny pomysł na odstęp między nagłówkiem a wykresem. Delegowanie działa znakomicie, dopóki wszyscy wykonują zadanie dokładnie tak, jak ty wykonałbyś je osobiście.

Czyli w zasadzie nie działa.

Kontrola potrafi być bardzo kusząca, ponieważ daje coś, czego mózg wyjątkowo nie lubi tracić: poczucie przewidywalności. Jeśli wiem, co się wydarzy, mogę się przygotować. Jeśli wszystko sprawdzę, zmniejszam ryzyko błędu. Jeśli dopilnuję szczegółów, uniknę niespodzianki.

Jeśli zaplanuję wariant A, B, C i awaryjny wariant D na wypadek, gdyby wariant C dostał grypy, będę bezpieczny.

Brzmi rozsądnie.

Problem zaczyna się wtedy, gdy „chcę być przygotowany” powoli zmienia się w „muszę mieć wpływ na wszystko, bo inaczej nie będę spokojny”. Wtedy nie kontrolujesz już tylko tego, co rzeczywiście można kontrolować. Próbujesz kontrolować reakcje innych ludzi, przyszłe wydarzenia, pogodę, ruch uliczny, terminy, cudze decyzje, możliwe problemy i hipotetyczne scenariusze, które istnieją obecnie wyłącznie w twojej głowie, ale już mają własny dział administracyjny.

Mózg zakłada centralne biuro zarządzania wszechświatem.

Ty zostajesz dyrektorem.

Bez urlopu.

To dlatego nadmierna potrzeba kontroli potrafi być tak wyczerpująca. Sama organizacja nie jest problemem. Planowanie również nie. Sprawdzenie ważnej umowy przed podpisaniem to rozsądek, a nie zaburzenie kosmicznej równowagi. Problem pojawia się wtedy, gdy kontrola przestaje być narzędziem i zaczyna być warunkiem spokoju. Nie odpoczniesz, dopóki wszystko nie jest zrobione. Nie odpuścisz, dopóki nie poznasz wyniku. Nie przestaniesz myśleć, dopóki nie znajdziesz rozwiązania.

A ponieważ życie z jakiegoś powodu odmawia dostarczania wszystkich odpowiedzi z trzytygodniowym wyprzedzeniem, spokój zostaje przesunięty na termin późniejszy.

Najczęściej bez konkretnej daty.

Być może znasz to uczucie z podróży. Wyjazd za dwa miesiące, ale ty już wiesz, z którego terminala prawdopodobnie odleciś, jak wygląda plan lotniska, jakie są trzy alternatywne trasy dojazdu i jaka była średnia punktualność tego połączenia w ostatnich tygodniach. Nie

masz jeszcze spakowanych skarpet, ale posiadasz plan ewakuacyjny na wypadek strajku francuskiej kontroli lotów.

Albo z relacji. Wysyłasz wiadomość. Nie ma odpowiedzi przez dwie godziny. Zamiast uznać, że drugi człowiek może pracować, prowadzić samochód, spać albo właśnie próbować kupić odpowiedni rozmiar worków na śmieci, zaczynasz analizować. Czy coś powiedziałeś? Czy ton wiadomości był dziwny? Czy kropka na końcu zabrzmiała chłodno? Czy „okej” było zbyt krótkie? Czy powinno być „ok”? Czy „OK” wygląda agresywnie?

Po czterdziestu minutach prowadzisz śledztwo typograficzne.

Kontrola często obiecuje ulgę, ale wystawia za nią dość wysoki rachunek. Płacisz czasem, napięciem, zmęczeniem i przekonaniem, że bez twojego stałego nadzoru rzeczy zaczną spadać z półek. Im częściej kontrolujesz, tym mniej okazji masz, żeby zobaczyć coś bardzo ważnego: wiele spraw radzi sobie bez ciebie całkiem nieźle.

To bywa nieprzyjemna informacja.

Zwłaszcza dla człowieka, który przez lata pełnił funkcję prezesa zarządu do spraw wszystkiego.

Możliwe też, że kontrola kiedyś naprawdę ci pomagała. Być może dzięki niej nauczyłeś się być odpowiedzialny. Unikałeś błędów. Dowoziłeś zadania. Inni mogli na tobie polegać. Jeśli przez długi czas twoją rolą było przewidywanie problemów, naturalne jest, że trudno nagle powiedzieć: „Dobra, zobaczmy, co się stanie”. Dla kogoś przyzwyczajonego do zabezpieczania każdego scenariusza zdanie „jakoś to będzie” brzmi mniej więcej jak oficjalny plan finansowy napisany kredką na serwetce.

Ta książka nie będzie więc próbowała przekonać cię, żebyś jutro rano wyrzucił kalendarz, przestał planować i zaczął podejmować ważne decyzje metodą rzutu monetą. Celem nie jest chaos. Nie będziemy też ćwiczyć „odpuszczania” polegającego na siedzeniu na kanapie i

obserwowaniu, jak rachunki zdobywają osobowość prawną.

Chodzi o coś znacznie bardziej użytecznego: nauczyć się odróżniać kontrolę, która pomaga, od kontroli, która tylko zużywa energię.

Bo istnieje ogromna różnica między przygotowaniem się na problem a próbą wyeliminowania wszelkiej niepewności. Między sprawdzeniem a sprawdzaniem. Między odpowiedzialnością a przekonaniem, że jeśli ty nie dopilnujesz wszystkiego, inni ludzie natychmiast zaczną jeść zupę widelcem i podpisywać umowy bez przeczytania pierwszej strony.

W kolejnych rozdziałach rozłożymy potrzebę kontroli na części. Zobaczysz, co naprawdę próbujesz osiągnąć, kiedy kolejny raz sprawdzasz, poprawiasz, przewidujesz i zabezpieczasz. Przyjrzymy się temu, dlaczego niepewność potrafi być tak irytująca, dlaczego delegowanie czasem przypomina oddawanie własnego kota pod opiekę człowiekowi, który mówi: „Spokojnie, jakoś się dogadamy”, i dlaczego wykonywanie wszystkiego samemu daje krótkoterminowy spokój, ale długoterminowo tworzy bardzo skuteczny system produkcji zmęczenia.

Najważniejsze jednak będzie co innego.

Nie będziemy ćwiczyć „odpuszczania” jako abstrakcyjnej filozofii.

Będziemy ćwiczyć konkretne zachowania.

Jak zostawić coś wystarczająco dobrze zrobione. Jak nie poprawiać innych tylko dlatego, że zrobili coś inaczej. Jak delegować bez prowadzenia transmisji na żywo z postępów. Jak przygotować się na niepewność bez prób przewidzenia siedemnastu wersji przyszłości. Jak wytrzymać ten irytujący moment, kiedy nie wiesz, co będzie dalej, i mimo wszystko nie otwierać po raz szósty tego samego maila.

Nie chodzi o to, żeby przestać mieć wpływ na własne życie.

Chodzi o to, żeby przestać próbować mieć wpływ również na wtorek za trzy miesiące.

Świat prawdopodobnie się wtedy nie zawali.

A jeśli nawet przez chwilę będzie wyglądał podejrzanie, damy mu pięć minut, zanim powołamy komisję.

Rozdział 1 - Kontrola daje ulgę. Na chwilę

Masz wystać ważnego maila. Piszesz go, czytasz, poprawiasz jedno zdanie, zmieniasz „pozdrawiam” na „pozdrawiam serdecznie”, po czym dochodzisz do wniosku, że „serdecznie” może brzmieć zbyt miękko. Wracasz więc do „pozdrawiam”. Sprawdzasz załącznik. Jest. Sprawdzasz odbiorcę. Dobry. Czytasz maila jeszcze raz, chociaż od ostatniego czytania jego treść nie miała technicznej możliwości się zmienić.

Klikasz „wyślij”.

Przez siedem sekund czujesz spokój.

Potem myślisz: „Czy na pewno załączyłem właściwy plik?”

I właśnie tak działa jedna z największych pułapek kontroli: ona naprawdę pomaga. Tyle że często pomaga bardzo krótko.

Nie próbujesz kontrolować wszystkiego dlatego, że uwielbiasz się męczyć. Zazwyczaj robisz to, ponieważ konkretne zachowanie zmniejsza napięcie. Sprawdzenie drzwi daje ulgę. Ułożenie planu daje ulgę. Poprawienie czyjejś pracy daje ulgę. Ponowne przeczytanie wiadomości daje ulgę. Upewnienie się, że wszystko jest przygotowane, daje ulgę.

Mózg szybko zauważa zależność:

niepokój → sprawdzam → czuję się lepiej.

Świetny interes.

Przynajmniej na początku.

Problem polega na tym, że mózg nie jest szczególnie zainteresowany długoterminową strategią, kiedy może dostać ulgę natychmiast. Jeżeli jakieś zachowanie regularnie obniża napięcie, bardzo łatwo zaczynasz je powtarzać. Potem coraz częściej. Następnie w coraz większej liczbie sytuacji.

Najpierw sprawdzasz, czy wyłączyłeś żelazko.

Potem, czy na pewno wyłączyłeś żelazko.

W pewnym momencie stoisz już przy drzwiach i próbujesz sobie przypomnieć, czy pamiętasz moment, w którym upewniałeś się, że pamiętasz, że żelazko zostało wyłączone.

Żelazko tymczasem spokojnie leży zimne od dwudziestu minut i nie uczestniczy w dramacie.

Mechanizm jest prosty. Im częściej próbujesz usunąć niepewność za pomocą kontroli, tym mniej ćwiczysz tolerowanie samej niepewności. Zaczynasz więc potrzebować kolejnych potwierdzeń.

To trochę jak z człowiekiem, który na każdy wyjazd zabiera coraz większą apteczkę. Pierwszy raz bierze plastry i środek przeciwbólowy. Rozsądnie. Następny razem dorzuca coś na żołądek. Potem termometr. Po kilku latach jedzie na weekend do Krakowa z wyposażeniem pozwalającym otworzyć niewielki punkt medyczny.

Nie dlatego, że sytuacja stała się bardziej niebezpieczna.

Dlatego, że próg poczucia bezpieczeństwa przesunął się wyżej.

Dlaczego kontrolowanie jest takie przyjemne

Kontrola daje trzy rzeczy, które mózg bardzo lubi: poczucie działania, przewidywalność i odpowiedzialność.

Kiedy robisz coś konkretnego, przestajesz na chwilę czuć się bezradnie. Nie wiesz, czy projekt się uda? Tworzysz kolejną tabelę. Nie wiesz, jak ktoś zareaguje? Układasz rozmowę w głowie. Nie wiesz, jak będzie wyglądał przyszły miesiąc? Robisz plan.

Czasem to oczywiście ma sens.

Plan naprawdę potrafi zmniejszyć ryzyko. Kontrola jakości może wykryć błąd. Sprawdzenie danych może uchronić cię przed kosztowną pomyłką. Nie chodzi więc o to, żeby każdą

formę kontroli uznać za problem i zacząć podpisywać umowy bez czytania, ponieważ „ćwiczę odpuszczanie”.

To byłoby odpuszczanie na poziomie eksperymentu społecznego.

Kluczowe pytanie brzmi inaczej:

Czy moja kontrola zmienia wynik, czy tylko moje chwilowe samopoczucie?

To pytanie warto zapamiętać.

Jeżeli sprawdzenie numeru konta przed przelewem zmniejsza ryzyko błędu, kontrola ma sens.

Jeżeli sprawdzasz numer po raz szósty, mimo że nic się nie zmieniło, prawdopodobnie nie zabezpieczasz już przelewu. Zabezpieczasz się przed uczuciem niepewności.

A to zupełnie inna praca.

Kontrola pozorna

Ogromna część energii ludzi nadmiernie kontrolujących idzie na działania, które wyglądają jak zarządzanie sytuacją, ale nie dają realnego wpływu.

Przykład: masz ważne spotkanie za tydzień. Możesz przygotować prezentację, sprawdzić dane i przećwiczyć główne punkty. To jest realna kontrola.

Możesz też przez cztery wieczory zastanawiać się, czy dyrektor będzie w dobrym humorze, czy ktoś zada niewygodne pytanie, czy pierwsza liczba na trzecim slajdzie nie powinna być pokazana innym wykresem i czy w sali będzie wystarczająco dobre światło.

To drugie nie jest przygotowaniem.

To lęk przebrany za projekt zarządczy.

Problem jest sprytny, ponieważ oba działania mogą wyglądać podobnie. Siedzisz przy komputerze. Myślisz. Analizujesz. Robisz notatki. Z zewnątrz wygląda to nawet profesjonalnie.