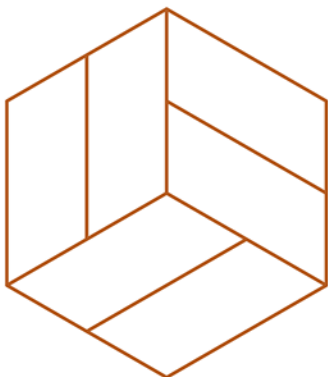


OVERTHINKING

JAK RADZIĆ SOBIE Z NADMIERNYM MYŚLENIEM

Inteligencja emocjonalna



Tytuł oryginału: Managing Overthinking (HBR Emotional Intelligence Series)

Tłumaczenie: Leszek Sielicki

ISBN: 978-83-289-3202-9

Original work copyright © 2025 Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

Polish edition copyright © 2025 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.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

onepress.pl/user/opinie/ovehbr

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*

WWW: *onepress.pl* (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

1. Trzy rodzaje nadmiernego myślenia — i jak sobie z nimi radzić **11**

Uważaj na rozpamiętywanie, wybieganie w przyszłość i przesadne analizowanie.

Melody Wilding

2. Dlaczego myślimy zbyt dużo, gdy jesteśmy zestresowani? **23**

Przesadne koncentrowanie się na bieżących zadaniach bywa przeciwskuteczne.

Sian Beilock

3. Jak przestać zamartwiać się stresem? **35**

Cztery poparte naukowo techniki, dzięki którym będziesz mógł zrobić sobie przerwę.

Jenny Taitz

4. Jak zarządzać monologiem wewnętrznym? 47

Poznaj prawidłowe i nieprawidłowe rodzaje monologu wewnętrznego.

Wywiad z Ethanem Krossem przeprowadzony przez Alison Beard

5. Czy perfekcyoniści mogą przestać być swoimi największymi wrogami? 59

Przestań martwić się kosztami niemożliwymi do odzyskania i zacznij działać.

Alice Boyes

6. Przestań zamartwiać się podejmowaniem właściwych decyzji 69

Nie zawsze jesteśmy w stanie podejmować właściwe decyzje, ale możemy doprowadzać do tego, że będą one *okazywać się* słuszne.

Ed Batista

7. Kiedy należy przestać się zastanawiać i po prostu podjąć decyzję? 77

Zbyt długie zwlekanie spowalnia wszystko.

Thomas H. Davenport

8. Jak zacząć ufać intuicji? 87

Pięć strategii wzmacniania szóstego zmysłu.

Melody Wilding

- 9. Proste sposoby ułatwiające zrywanie z obsesyjnym myśleniem o błędach** **97**
Mentalne odtwarzanie po fakcie niczego nie zmienia.
Alice Boyes
- 10. Osiągaj więcej przełomów** **107**
Musisz się odblokować — dowiedz się, jak to zrobić.
Kim Christfort i Suzanne Vickberg

Overthinking

INTELIGENCJA EMOCJONALNA
HARVARD BUSINESS REVIEW

1

**Trzy rodzaje
nadmiernego myślenia —
i jak sobie z nimi radzić**

Melody Wilding

We współczesnym środowisku pracy nie brakuje sytuacji, które mogą prowadzić do nadmiernego myślenia. Może ono oznaczać zamartwianie się konsekwencjami nowego trendu rynkowego, zadrażnianie tonem e-maila do ważnego klienta czy nieprzespane noce z powodu reakcji pracownika na otrzymaną informację zwrotną. Sytuacji, w których liderzy wpadają w pułapkę własnych myśli, jest nieskończenie wiele.

Mamy dostęp do większej ilości informacji i wyższych wymagań niż kiedykolwiek wcześniej, więc nie dziwi fakt, że ponad połowa – a nawet niemal trzy czwarte – dorosłych przyznaje się do tego, że zbyt wiele myśli. Po ponad dekadzie coachingu prowadzonego dla profesjonalistów z wielu najlepszych firm na świecie zaobserwowałam pewien wspólny wzorzec: niektórzy ludzie, z zewnątrz wydający się odnosić sukcesy,

wykazują tendencję do nadmiernego komplikowania niemal wszystkiego, pogłębiając złożoność swoich decyzji i deliberując znacznie dłużej niż to konieczne. Ta tendencja jest szczególnie widoczna w grupie, której członków nazywam Wrażliwymi Perfekcjonistami. Chodzi o osoby genetycznie predysponowane do wyjątkowo szczegółowego przetwarzania otaczającego je świata, takie, które często bywają najsurowszymi krytykami samych siebie.

Ciągłe roztrząsanie wszystkiego bywa wyczerpujące, a nadmierne myślenie, jeśli nie jest powstrzymane, może wywoływać uczucie lęku i prowadzić do wypalenia zawodowego. Konsekwencje dla organizacji są w takich przypadkach równie dalekosiężne. Gdy jednostki — lub całe zespoły — nałogowo wszystko analizują, tworzy się wąskie gardło. Procesy decyzyjne zwalniają i tracone są kolejne okazje, a dodatkowo zakorzenia się kultura unikania ryzyka, mogąca hamować rozwój biznesu.

Wyraźnie widać, że istnieje pilna potrzeba wdrożenia bardziej skutecznych rozwiązań, umożliwiających walkę z nadmiernym myśleniem w miejscach pracy. Aby jednak naprawdę rozwiązać ten problem, istotne jest po pierwsze zdanie sobie sprawy z jego istnienia, a po drugie zrozumienie, że przybiera trzy postacie: ruminacji, wybiegania w przyszłość i przesadnego analizowania. Uzbrojeni w tę wiedzę, będziemy mogli

opracowywać właściwie ukierunkowane strategie prowadzące do istotnych i trwałych zmian zarówno dla pracowników, jak i organizacji, które ich zatrudniają.

Oto jak rozpoznać każdą ze wspomnianych wyżej postaci nadmiernego myślenia i jak sobie z nią radzić.

Ruminacje

Ruminacje najlepiej opisuje określenie: „mentalne pętle, w których rozpamiętujemy przeszłe wydarzenia, zwłaszcza negatywne lub stresujące”. Osoby, które ruminują, często toną w odmętach żalu czy poczucia winy lub odgrywają scenariusze typu „co by było, gdyby”. Analizują, co poszło nie tak, często się obwiniając. Kluczowym aspektem ruminacji jest ich zorientowanie na przeszłość — i na tkwienie w niej.

Na co zwracać uwagę

- Koncentrujesz się na negatywnych opiniach.
- W rozmowach z innymi często wracasz do dawnych porażek, niepowodzeń lub potknięć.

- Jesteś przesadnie ostrożny (czy nie jest tak, że dwa lub trzy razy sprawdzasz wszystko, co robisz, bo za wszelką cenę chcesz uniknąć błędów?).

Jak sobie radzić

Wbrew intuicji pomocne bywa planowanie „czasu na zmartwienia”¹. Zamiast prowadzić negatywne rozmyślenia przez cały dzień, ogranicz je do określonego okna czasowego — najlepiej nie dłuższego niż 15 – 30 minut. Wybierz porę dnia, która będzie Ci odpowiadać (ale nie tuż przed snem) i konkretne miejsce na oddawanie się zmartwieniom. Może to być krzesło, pokój, a nawet wybrane miejsce w parku. Podziel troski na dwie kategorie: takie, na które masz wpływ, i takie, na które go nie masz. W pierwszym przypadku zastanawiaj się nad możliwymi przeciwdziałaniami lub rozwiązaniami. Jeśli martwisz się na przykład tym, że nie dotrzymasz terminu, ułatwieniem może być zrezygnowanie z realizacji innego zadania. W przypadku zmartwień, nad którymi nie będziesz miał kontroli, próbuj posługiwać się wizualizacjami. Wyobrażaj sobie, że umieszczasz daną troskę w balonie i wypuszczasz go, aby poszybował do nieba.

Wyznaczając konkretny czas na zajmowanie się takimi myślami, nie będziesz musiał ciągle z nimi walczyć.

Zaczniesz po prostu odkładać je na bardziej dogodną chwilę. Jeśli ruminacje pojawią się poza czasem na zmartwienia, delikatnie się mityguj: „Nie teraz, zajmę się tym później”. W ten sposób zaczniesz lepiej uświadamiać sobie własne schematy myślowe i będziesz mógł skuteczniej je kontrolować.

Wybieganie w przyszłość

Zamiast tkwić w przeszłości, osoby, które wybiegają w przyszłość, martwią się tym, co może nadejść. Pewna dawka prognozowania bywa naturalnie korzystna, ale przesadne wybieganie w przyszłość może przerodzić się w coś, co zacznie Cię ograniczać. Niepewność w kontekście tego, co może się wydarzyć, potencjalne ryzyko porażki i lęk przed nieznanym sprawiają, że jest to dokuczliwa postać nadmiernego myślenia.

Na co zwracać uwagę

- Poświęcasz zbyt dużo energii na planowanie wszelkich możliwych scenariuszy, bo chcesz być przygotowany na każdą ewentualność.
- Trudno Ci się cieszyć sukcesami, bo zawsze myślisz wyłącznie o tym, co będzie dalej.

- Często czujesz niepokój lub troskę, bo napędzają Cię myśli o wszystkim, co pozostało jeszcze do zrobienia.

Jak sobie radzić

Wykorzystaj w pozytywny sposób swoją zdolność spoglądania w przyszłość. Wyobraź sobie, że znalazłeś się w przyszłości, poza sferą aktualnych zmartwień.

Oto przykład. Caelin to menedżer do spraw marketingu. Przytłacza go konieczność wprowadzenia nowego produktu na rynek. Termin jest krótki, a oczekiwania wysokie, więc zespół znajduje się pod znaczną presją. Caelin martwi się strategią kampanii, poziomem obciążenia swoich ludzi i potencjalnymi reakcjami klientów.

Podczas przerwy na lunch Caelin znajduje spokojną salę konferencyjną. Zamyka oczy i wyobraża sobie siebie za pięć lat. Zajmuje wyższe stanowisko i zastanawia się nad ścieżką swojej kariery. W tym przyszłym kontekście Caelin uświadamia sobie, że wprowadzenie na rynek tego konkretnego produktu było tylko jednym z wielu projektów, którymi się zajmował. Potrafi spoglądać na siebie z dystansem. Sprawa jest istotna, ale nie jest to moment definiujący jego karierę. Przypomina sobie, że nie wszystko poszło

zgodnie z planem, ale pamięta także, że jego zespół się dostosował i wyciągnął wnioski z tego doświadczenia.

Ta strategia, znana jako dystansowanie czasowe, może zmniejszać bezpośredniość i intensywność obaw, ułatwiając koncentrowanie się na teraźniejszości ze spokojniejszym i bardziej zrównoważonym nastawieniem².

Możesz też zdecydować się na praktykowanie „selektywnej ignorancji”, ograniczając własną ekspozycję na niepotrzebne stresory³. Bądź świadom przyswajanych przez siebie informacji — zwłaszcza takich, które pochodzą z mediów informacyjnych i społecznościowych. Identyfikuj czynniki zwiększające Twoją skłonność do wybiegania w przyszłość — informacje dotyczące ciągłych wahań rynku i prognoz branżowych czy presję związaną z ciągłym sprawdzaniem wskaźników KPI lub danych finansowych. Jeśli określone komunikaty czy dane nie mają wpływu na Twoją codzienną pracę lub Twoje decyzje, zapewne nie są niezbędne. Koncentruj się na informacjach, na podstawie których możesz działać.

Przesadne analizowanie

O ile ruminacje i wybieganie myślami w przyszłość są związane z czasem — w pierwszym przypadku chodzi o spoglądanie wstecz, a w drugim naprzód —

o tyle przesadne analizowanie jest podróżą w głąb. Chodzi o niezwykle szczegółowe zgłębianie konkretnych tematów, myśli lub sytuacji, często aż do przesady. Czasem może to naturalnie prowadzić do trafnych spostrzeżeń, ale znacznie częściej skutkuje gubieniem się w szczegółach, które nie zawsze bywają istotne.

Na co zwracać uwagę

- Zwlekasz z podejmowaniem działań związanych z bardziej szczegółowymi badaniami lub odkładasz je na później.
- Często szukasz aprobaty lub potwierdzenia innych, bo brakuje Ci pewności w kwestii własnych analiz.
- Masz trudności z rozróżnianiem zadań o wysokim i niskim priorytecie, w związku z czym decyzyje, które musisz podejmować, zaczynają się nawarstwiać.

Jak sobie radzić

Zamiast dążyć do idealnych wyborów, stawiaj na opcje, które są „wystarczająco dobre” — to podejście znane jako *satysfakcjonizm*. Gdy dana decyzja spełnia

z góry określone przez Ciebie kryteria i jest zadowolająca, powinieneś ją podjąć, nawet jeśli potencjalnie mogłaby istnieć lepsza opcja. Porównaj tę metodologię z maksymalizmem, charakteryzującym osoby, które analizują wszystkie możliwe opcje i nieustannie poszukują lepszych rozwiązań, ofert czy efektów, działając przeciwko sobie. Maksymaliści bywają zdecydowanie bardziej skłonni do przesadnego analizowania i mniej zadowoleni z efektów swoich decyzji oraz częściej w negatywny sposób porównują się z innymi osobami⁴.

Kluczowe kryteria decyzyjne — zasady, wytyczne lub wymagania — ułatwiają określanie priorytetów dla najistotniejszych zmiennych mających wpływ na konkretne decyzje i mogą mieć charakter zawodowy lub osobisty. Oto przykład: założmy, że paraliż decyzyjny wiąże się w Twoim przypadku z wprowadzeniem nowej funkcji do określonego produktu lub usługi. Kryteria decyzyjne mogą w takiej sytuacji dotyczyć kosztów, rentowności, nakładu pracy, poziomu ryzyka czy jakości efektów. Podejmując osobiste decyzje, takie jak przeprowadzka w związku z nowym miejscem pracy, mógłbyś natomiast rozważyć kryteria związane z dopasowywaniem wymagań do Twoich mocnych stron, z wysokością wynagrodzenia czy zgodnością nowego stanowiska z Twoimi przyszłymi aspiracjami. Wybieraj maksymalnie trzy kryteria, spośród

których jedno powinno być najistotniejsze. Jeśli podejmujecie decyzje grupowo, warto określać je i uzgadniać wspólnie.


Pamiętaj, że Twoim celem nie powinno być eliminowanie wszelkich rodzajów pogłębionego myślenia, tylko zapobieganie temu, aby przeobrażało się ono w coś nieproduktywnego. Zidentyfikowanie rodzaju przesadnego analizowania, z którym się zmagasz lub zmagacie, to pierwszy etap uwalniania się od jego wpływu — bardziej kluczowy niż kiedykolwiek wcześniej, bo zapotrzebowanie na szybkie, a jednocześnie przemyślane decyzje jest obecnie wyjątkowo wysokie.

MELODY WILDING jest coachem kadr zarządzających i autorką książki *Trust Yourself: Stop Overthinking and Channel Your Emotions for Success at Work*.

Na podstawie artykułu *3 Types of Overthinking — and How to Overcome Them* opublikowanego na stronie *hbr.org* 7 lutego 2024 roku (produkt #H080OB).

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 

UWOLNIJ SIĘ Z PUŁAPKI NADMIERNEGO MYŚLENIA!

Środowisko pracy obfituje w sytuacje, które mogą prowadzić do nadmiernego myślenia. Szczególnie narażeni na obsesyjne analizowanie są wrażliwi perfekcyjniści. Ciągłe roztrząsanie prowadzi do narastania uczucia lęku, a w dalszej perspektywie do wypalenia zawodowego. Jeśli ten problem dotyka zespołu, dochodzi do paraliżu decyzyjnego i istotnego spadku produktywności.

Autorami artykułów zebranych w tej książce są takie autorytety jak Ethan Kross, Thomas H. Davenport, Alice Boyes, Sian Beilock i Melody Wilding. Przedstawiają tu szereg praktycznych wskazówek, dzięki którym ustalisz, czy tkwisz w spirali nadmiernego myślenia, i dowiesz się, jakie strategie pozwolą Ci się pozbyć tego problemu. Przekonasz się także, że istnieją proste, wypróbowane sposoby na uwolnienie się od obsesyjnych myśli o popełnionych błędach i zwiększenie swojej gotowości do podejmowania decyzji we właściwym momencie. Odnajdziesz ścieżkę do ponownego zaufania swojej intuicji i wreszcie znowu ruszysz do przodu!

W książce:

- Rodzaje nadmiernego myślenia
- Strategie radzenia sobie z nadmiernym myśleniem
- Zarządzanie monologiem wewnętrznym
- Budowanie zaufania do własnej intuicji
- Sposoby na zaprzestanie rozmyślania o swoich błędach

Trzymasz w ręku wybór artykułów opublikowanych oryginalnie w **Harvard Business Review** – prestiżowym miesięczniku wydawanym przez jeden z najznakomitszych uniwersytetów na świecie. Jest to magazyn, który upodobali sobie ludzie będący autorytetami w takich dziedzinach jak rozwój przedsiębiorstw, ekonomia, praktyki w zarządzaniu. W tym zbiorze znajdziesz sporo ciekawych informacji dotyczących uważności oraz jej znaczenia – przede wszystkim w miejscu pracy.

Nasze życie jest tym, co zeń uczynią nasze myśli!

Marek Aureliusz, *Rozmyślania*

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książki*klasy*business

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-3202-9



9 788328 932029

Cena: 39,90 zł