

UMĚNÍ ROZHODNOUT SE

PSYCHOLOGIE
PRO KAŽDÉHO

Jak překonat rozhodovací
paralýzu

TEREZA SLADKÁ

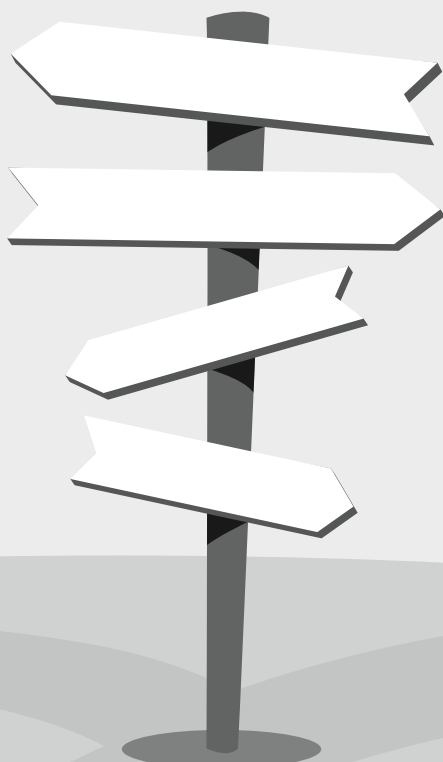


UMĚNÍ ROZHODNOUT SE

PSYCHOLOGIE
PRO KAŽDÉHO

Jak překonat rozhodovací
paralýzu

TEREZA SLADKÁ



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **restně stíháno**.

Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.

Mgr. Tereza Sladká

Umění rozhodnout se

Jak překonat rozhodovací paralýzu

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 10 480. publikaci

Odpovědná redaktorka Vlasta Dohnalová

Redakce a korektury Lukáš Tomášek

Grafická úprava Antonín Plicka

Návrh a zpracování obálky Antonín Plicka

Počet stran 192

Vydání 1., 2026

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2026

Cover Photo © Antonín Plicka, 2026

ISBN 978-80-271-6345-8 (pdf)

ISBN 978-80-271-5893-5 (print)

Úvod	9
------	---

ČÁST I POROZUMĚNÍ ROZHODOVACÍ PARALÝZE

Běžné projevy rozhodovací paralýzy	12
Obtížné rozhodování i při jednoduchých volbách	14
Přemýšlení nad příliš mnoha možnostmi, což vede k přehlcení	14
Strach z chyby a časté přehodnocování rozhodnutí vedoucí k úzkosti	15
Prokrastinace nebo odkládání rozhodnutí	16
Neschopnost prioritizovat úkoly nebo rozhodnout, co dělat jako první	17
Stres, úzkost, frustrace, únava	18
Co si z toho odnést	18
Dopady na náš život	19
Osobní život	20
Profesní život	22
Fyzické zdraví	22
Psychické zdraví	23
Závěrem o dopadech	24
Příčiny rozhodovací paralýzy	25
Přemíra možností	25
Touha po dokonalosti	26
Perfekcionismus a vysoká očekávání	27
Strach z chyby	29
Nejistota a neurčitost dlouhodobých dopadů	31
Nedostatek informací	31
Předchozí negativní zkušenosti	32
Nedostatek jasných kritérií	33
Konflikt mezi hodnotami a potřebami	33
Vyhýbavé chování a prokrastinace	34
Přílišné spoléhání na analýzu	35
Chronická únava a mentální vyčerpání	36
Nedostatek spánku, pohybu a nevhodná strava	37

Společenský tlak a očekávání	38
Vliv výchovy	39
Nedostatek sebedůvěry (i v rozhodování) a naučená bezmocnost	40
Fyziologické příčiny nerozhodnosti	42
Vaše rozhodovací paralýza	44

ČÁST II PRAKTICKÉ STRATEGIE

Rozhodovací deník	50
Vizualizace příčin	53
Řešení dle různorodých příčin rozhodovací paralýzy	55
Přemíra možností: Zjednodušení procesu rozhodování	56
Touha po dokonalosti: Akceptace dostatečnosti	57
Perfekcionismus a vysoká očekávání: Změna myšlenkových vzorců	61
Strach z chyby: Odvaha riskovat	66
Nejistota a neurčitost dlouhodobých dopadů: Přijetí nejistoty	70
Nedostatek informací: Strategické získávání poznatků	73
Předchozí negativní zkušenosti: Přerámování minulosti a sebeodpuštění	75
Nedostatek jasných kritérií: Vytvoření rozhodovacího rámce	80
Konflikt mezi hodnotami a potřebami: Hledání harmonického řešení	87
Vyhýbavé chování a prokrastinace: Překonání odkládání	89
Přílišné spoléhání na analýzu: Zapojení intuice	93
Chronická únava a mentální vyčerpání: Šetření energie a minimalismus	95
Nedostatek spánku, pohybu a nevhodná strava: Změna životního stylu	97
Společenský tlak a očekávání: Posílení autonomie	100
Vliv výchovy: Přehodnocení zděděných vzorců	103
Nedostatek sebedůvěry (obecně i v rozhodování) a naučená bezmocnost: Budování sebejistoty	108
Fyziologické příčiny nerozhodnosti: Práce s biologickou stránkou	115

ČÁST III PRAKTICKÉ VYUŽITÍ STRATEGIÍ A TECHNIK

Budování osobní rozhodovací strategie	122
Zvládání velkých životních rozhodnutí	124
Kariérní volby: Změnit práci, nebo zůstat?	125
Vztahová rozhodnutí: Ukončit vztah, nebo pokračovat?	126
Finanční rozhodnutí: Kam investovat úspory?	127
Váš jedinečný přístup k rozhodování	128

ČÁST IV PŘÍKLADY Z PRAXE

Pokřivený vzor a rozhodovací paralýza v rodičovství	132
Matka dítěte s ADHD a zahlcení protichůdnými informacemi	136
Marketingová manažerka a iluze dokonalého řešení	141
Těhotná prvorodička a kontrola nepředvídatelného	146
Závěrem	150

ČÁST V PRAKTICKÁ 21DENNÍ VÝZVA

Úvod do výzvy	152
Nouzový plán a příprava na výzvu	153
Vaše výzva den po dni	156
Další kroky aneb Život bez rozhodovací paralýzy	178
Závěr	181
Zdroje	183
O autorce	187

„I špatné rozhodnutí je lepší než žádné.“

Můj táta už dva roky vybírá troubu. Nedokáže si vybrat. Jaká by měla být? Bílá, černá? S pyrolýzou, nebo bez? Parní? Klasická? Na první pohled to vypadá jako pečlivé zvažování důležité investice. Ale je to tak? Máma musí péct v troubě, která hřeje jen zespodu, zatímco táta uváží ve smyčce nekonečného porovnávání možností. Není schopen se rozhodnout!

A co vy? Pamatujete si, kdy jste naposledy strávili půl hodiny zíráním do meníčka v restauraci, ztraceni mezi všemi potenciálními možnostmi? Nebo jste odložili nákup nového vysavače, protože jste si nemohli vybrat z desítek podobných modelů? A co ten projekt, který měsíce leží na vašem stole, protože stále „sbíráte informace“? Je vám to povědomé? Vítejte ve světě rozhodovací paralýzy.

Moje vlastní zkušenost s rozhodovací paralýzou začala jedno úplně obyčejné úterý. Stála jsem před regálem se zubními pastami v supermarketu. Pasta, kterou si kupuji už roky, byla vyprodaná, a tak jsem si musela vybrat jinou. Za chvíli jsem si uvědomila, že už tam stojím patnáct minut, a pořád jsem nedospěla k rozhodnutí. Bělící, nebo obyčejná? S fluoridem, nebo bez? Pro citlivé zuby, nebo pro zdravé dásně? A co značka? Cena? Velikost balení? Panebože!

Šlo jen o zubní pastu, ale já jsem byla naprosto ochromena možnostmi. Když jsem si o tom pak povídala s přáteli, došlo mi, že nejde o nic ojedinělého. Spousta z nich mi vyprávěla svoji legračně trapnou historku, ve které se nemohli rozhodnout. A když mi jedna klientka sdělila, že si nemůže vybrat „chlapa“, protože každý má něco, došlo mi cosi důležitého: žijeme v době, kdy máme více možností než kdykoli předtím, ale paradoxně nás to často dělá méně šťastnými a méně rozhodnými.

A tak vznikla tato kniha. Ale nebojte, není to sbírka mých příběhů a historek ani akademické pojednání plné odborných termínů a složitých teorií. Není to bohužel ani magický text, který by vás naučil raz dva činit dokonalá rozhodnutí. Nic takového napsat nejde. Žádné zázraky neexistují. Ale něco se přece jen dá dělat. Nabízím vám knihu, která vás provede tématem rozhodování od začátku až do konce.

V této knize najdete:

- Jednoduché a praktické nástroje pro překonání rozhodovací paralýzy.
- Příběhy skutečných lidí, kteří se potýkali s podobnými problémy.
- Cvičení, která si můžete hned vyzkoušet, abyste pochopili příčiny své nerozhodnosti.
- Vědecká zjištění podaná jednoduše a bez zbytečného žargonu.

Rozhodovací paralýza může být frustrující a vyčerpávající, ale dobrá zpráva je, že existují způsoby, jak ji překonat.

V následujících kapitolách se společně podíváme na to, jak rozpoznat příznaky rozhodovací paralýzy, jak porozumět jejím příčinám, a hlavně jak se naučit činit rozhodnutí s větší lehkostí a menším stresem.

Protože někdy je nejlepším rozhodnutím **jakékoli** rozhodnutí.

ČÁST I

.....

Porozumění rozhodovací paralýze

Dozvíte se:

- Co je rozhodovací paralýza a jak poznat její běžné projevy.
- Jaké jsou hlavní příčiny rozhodovací paralýzy, od přemíry možností a perfekcionismu až po vliv výchovy a společenský tlak.
- Jak vypadají fyziologické aspekty nerozhodnosti a jak fungují mozkové oblasti zodpovědné za rozhodování.
- Jaký vliv může mít rozhodovací paralýza na osobní i profesní život, fyzické a duševní zdraví.

Kdysi mi někdo řekl, že *průměrný dospělý člověk učiní přibližně 35 000 rozhodnutí každý den*. Zděsila jsem se. Tolik? Toto často citované číslo může znít neuvěřitelně, ale když započítáme všechna malá rozhodnutí – od toho, co si obléknout, co si dát k snídani, jakou cestou jet do práce, až po to, na který e-mail odpovědět nejdřív – začíná dávat smysl.

A v dnešní digitální době, kdy jsme bombardováni informacemi a možnostmi 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, je rozhodovací paralýza doslova epidemií. Sociální sítě nám ukazují nekonečný proud „dokonalých“ životů, internetové obchody nám cpou miliony „nezbytných“ produktů a my máme často pocit, že každé rozhodnutí musí být to nejlepší možné.

Výsledek? Cítíme se přetížení, trápí nás úzkosti a často nejsme schopni učinit třeba jen ta nejjednodušší rozhodnutí.

Rozhodovací paralýza je stav, kdy nám přílišné přemýšlení o rozhodnutí brání jakékoli rozhodnutí vůbec učinit. Jednoduše řečeno – zasekli jsme se ve smyčce nekonečného zvažování možností.

Nenechte se zmást, rozhodovací paralýza rozhodně není jen moderní problém. Má své evoluční kořeny a projevovala se v různých formách napříč historií. První konkrétní pojmenování tohoto jevu se objevilo v roce 1928, kdy reverend C. Leslie Glenn mluvil o „*paralýze analýzou*“ v kontextu akademického prostředí, kde přílišné teoretizování bránilo skutečné akci.¹ Během druhé světové války dokonce Winston Churchill použil podobný výraz, když popisoval, jak neustálé změny plánů a návrhů brzdily důležitá vojenská rozhodnutí.²

Běžné projevy rozhodovací paralýzy

Rozhodovací paralýza tu byla nejspíš vždycky. Ale pravděpodobně nikdy v takové míře, jako je tomu dnes, kdy nám globalizace a internet zpřístupnily prakticky neomezený výběr. V tomto světě „spotřebitelské hypervolby“, jak jej nazývá psycholog

¹ COUNCIL OF CHURCH BOARDS OF EDUCATION IN THE UNITED STATES OF AMERICA, *Christian Education*, 1928.

² ROBERTS, Analysis paralysis: A case of terminological inexactitude. *Defense AT&L*, 2010.

Barry Schwartz, jsme totiž každý den zahlceni zdánlivě až nekonečným množstvím produktů, značek a možností, zatímco ubývá našeho volného času a narůstá míra stresu.

Ráda používám jednoduchou paralelu. Představte si, že stojíte u pásu v restauraci typu running sushi, kde kolem vás neustále projíždějí nové a nové pokrmy. Každý talířek vypadá lákavěji než ten předchozí. Problém je, že si můžete vzít pouze jeden jediný, a tak váháte a čekáte, jestli nepřijede něco ještě lepšího. Čím déle tam postáváte s prázdnýma rukama a sledujete nekonečný proud možností, tím větší máte hlad i frustraci.

Výzkum psychologů Davida Glena Micka, Susan M. Broniarczyk a Jonathana Haidta z amerických univerzit ukázal, že toto nastavení našeho světa má na nás překvapivě hluboký dopad.³ Nejenže nás mate a nutí nás litovat našich voleb, ale také nás mentálně vyčerpává. Každá volba nás stojí nějakou energii a po dni plném rozhodování jsme zkrátka úplně vybití. To vede k problémům s pozorností, k menší životní spokojenosti, a dokonce to může negativně ovlivnit naše morální chování – jsme méně ochotni pomáhat druhým a jednáme egoističtěji. Náš svět zkrátka není vystavěn jednoduše. Spotřebitelská hypervolba, tlak na výkon, sociální sítě. To všechno přispívá k tomu, že jsme často paralyzováni.

Jak přesně ale taková paralýza vypadá? Projevuje se různě podle toho, v jaké kultuře žijeme. Tento rozdíl názorně ukázal výzkum psychologů K. Savaniho, H. R. Markuse a A. L. Connera. Vědci nechali Američany a Indý, aby si vybrali mezi běžnými produkty, a sledovali jejich rozhodovací proces.⁴

Výsledky byly překvapivé. Zatímco Američané se trápili tím, jak vybrat produkt, který nejlépe odráží jejich osobní preference, Indové řešili jiné dilema – jak vybalancovat vlastní přání s očekáváními rodiny a komunity. Zástupci obou národností se dokázali rozhodnout stejně rychle, ale zatímco Američané cítili téměř povinnost vybírat podle svých osobních preferencí, Indové často záměrně volili jinak, než by chtěli sami, s ohledem na druhé.

Zdá se tedy, že v západních, individualistických kulturách často cítíme dvojnásobný tlak: nejenže **musíme udělat rozhodnutí**, ale musí to být **naše vlastní** rozhodnutí, které dokonale odráží, kdo jsme. V kolektivistických společnostech může být zdroj stresu jiný – jak se rozhodnout, když musíme zohlednit ještě další lidi? Oba přístupy mohou vést k rozhodovací paralýze, jen každý trochu jinou cestou.

³ MICK et al., Choose, choose, choose, choose, choose, choose, choose, choose: Emerging and prospective research on the deleterious effects of living in consumer hyperchoice. *Journal of Business Ethics*, 2004.

⁴ SAVANI et al., Let your preference be your guide? Preferences and choices are more tightly linked for North Americans than for Indians. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2008.

Abychom to celé zjednodušili, pojďme se podívat především na západní, individualistické společnosti (jako je ta naše). Co vlastně prožíváme, když nás zasáhne rozhodovací paralýza? Odborná literatura rozlišuje několik typických projevů, které se objevují napříč věkovými i socioekonomickými skupinami. To znamená, že nezáleží na tom, kolik vám je let, kde bydlíte nebo kolik vyděláváte – tyto příznaky jsou stejné u nás všech.

Obtížné rozhodování i při jednoduchých volbách

První projev možná působí nevinně. Ale jen na první pohled. Již zmíněný psycholog Barry Schwartz přišel v roce 2004 s myšlenkou, která změnila pohled na rozhodování. Ve své knize *Paradox volby* popsal něco, co možná znáte z vlastní zkušenosti.⁵ Když jdete do obchodu koupit džíny a máte na výběr z pěti typů, rozhodnete se celkem snadno a odcházíte spokojení. Problém přichází, když máte na výběr z padesáti různých střihů, materiálů a barev. Ačkoli by se mohlo zdát, že si díky tomu vyberete lépe a odejdete s kalhotami, které vám budou dokonale sedět, není to tak. S větším počtem možností je celý nákup najednou příliš stresující, zabere hodně času a často odejdete s prázdnou. A to i přesto, že jste si teoreticky mohli vybrat „ideálněji“.

Schwartz na desítkách experimentů ukázal, že **více možností paradoxně vede k horšímu pocitu z rozhodnutí**. Náš mozek zkrátka není stavěný na nekonečné možnosti moderního světa, a tak začíná vnímat i jednoduchá rozhodnutí jako složité hlavolamy vyžadující expertní analýzu. Což je zásadní zjištění, protože naše doba nabízí mraky možností. A to nejen při banálních rozhodnutích, jako je nákup džín, ale i při zásadních volbách, jako je třeba výběr životního partnera.

Přemýšlení nad příliš mnoha možnostmi, což vede k přehlcení

Druhý projev rozhodovací paralýzy nás vrací do drogerie k příkladu se zubní pastou. Banalita, že? Prostě nějakou vezmi! Ale ono to nejde. Ten dlouhý regál různobarevných krabiček nás tak moc stresuje, že se nedokážeme ani pohnout. Jednoduše nevíme,

⁵ SCHWARTZ, The paradox of choice. In: LINLEY, P. A. a JOSEPH, S. (ed.). *Positive psychology in practice: Promoting human flourishing in work, health, education, and everyday life*, 2015.

po které sáhnout. Má to své příčiny, náš mozek je totiž vytvořený na zpracování jen omezeného množství možností (výzkumy říkají něco mezi 5–9)⁶. Když jich je více, je náš mozek přehlcný a začne protestovat.

Strach z chyby a časté přehodnocování rozhodnutí vedoucí k úzkosti

Dalším projevem rozhodovací paralýzy je strach z chyby. Znáte ten pocit v žaludku, když se bojíte, že uděláte špatné rozhodnutí? Vědci zjistili, že za to může část mozku zvaná amygdala – centrum našich emocí včetně strachu.⁷ Normálně by měl mozek balancovat mezi racionálním uvažováním a emocemi, ale při rozhodovací paralýze strach převládne a začne řídit celý rozhodovací proces. Tento mechanismus je obzvláště patrný u určitých typů osobností. Psychologové rozlišují dva základní přístupy k rozhodování: **maximátory** a **satisfaktory**.⁸

Maximátoři chtějí vždy to nejlepší a neustále pátrají po dokonalém řešení. Zváží všechny možnosti, srovnají pečlivě i ty nejméně podstatné parametry a stráví hodiny čtením recenzí. A pak se rozhodnou nejlépe, jak dovedou. Ale víte, co je paradoxní? S výsledným rozhodnutím jsou často méně spokojeni než jejich protějšky – satisfaktory, kteří hledají jen „dostatečně dobré“ řešení. Proč?

Protože maximátoři se při každém rozhodnutí potýkají s ochromujícím strachem z chyby. Co když existuje ještě lepší možnost? Co kdyby jiná volba byla chytřejší? Tenhle jejich neustálý strach vede k odkládání rozhodnutí, přehnanému analyzování a – i když se nakonec rozhodnou – k pocitům lítosti a sebeobviňování.

Oproti tomu satisfaktor si stanoví několik základních kritérií, a jakmile najde možnost, která je splňuje, s klidem se rozhodne a jde dál. A hotovo. Neznamená to, že by nechtěl kvalitní výsledek – jen přijal, že nekonečná honba za tím nejlepším není ta nejrozumnější cesta.

⁶ MILLER, The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, 1956.

⁷ GUPTA et al., The amygdala and decision making. *Neuropsychologia*, 2011.

⁸ SCHWARTZ et al., Maximizing versus satisficing: Happiness is a matter of choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002.

Maximátoři oproti satisfaktorům:

- Jsou méně šťastní, optimističtí, sebevědomí a mají menší radost ze života.
- Mají větší sklon k depresi, perfekcionismu a zbytečné lítosti.
- Jsou méně spokojeni s věcmi, které si koupili (i přes pečlivý výběr).
- Neustále se porovnávají s ostatními lidmi.
- Mají horší pocit, když vidí, že se někomu daří lépe než jim.
- Více se trápí nad svými špatnými rozhodnutími a jsou méně spokojeni s výsledky.⁹

Prokrastinace nebo odkládání rozhodnutí

Čtvrtý projev má špatnou pověst a často si ho vyčítáme. A neprávem. „Zase to odkládám! Já jsem tak neschopný a líný!“ Tuhle nebo velmi podobnou větu si v duchu říkáme snad úplně všichni, když se nám pořád nedaří začít důležitý projekt nebo se rozhodnout, jakou cestou se vydat. Jenže výzkum prokrastinace provedený na Univerzitě v Sheffieldu přináší ještě jiný pohled.¹⁰

Vědci zjistili, že prokrastinace není primárně o lenosti, ale o emocích. Konkrétně jde o **snahu vyhnout se negativním pocitům spojeným s rozhodováním**. Když máte udělat těžké rozhodnutí, váš mozek už tak nějak očekává, že se k tomu budou vázat i nepříjemné emoce jako úzkost, strach z neznáma nebo obavy z neúspěchu. A co pak mozek dělá? Začne vás chránit tím, že vás namotivuje k odložení celé záležitosti.

Je to podobné, jako když je malé dítě samo v pokojíčku, zaslechne strašidelný zvuk a schová se pod peřinu. Logicky tuší, že peřina ho před skutečným nebezpečím neochrání, ale přesto mu poskytuje určitou emocionální úlevu. Podobnou úlevu nám dává i prokrastinace.

Vezměte si typický příklad: David už třetí týden odkládá rozhodnutí, jestli má přijmout naprosto parádní pracovní nabídku, která má však jeden drobný háček. Je ve městě na druhé straně světa. Neodkládá rozhodnutí proto, že by byl neschopný nebo líný spočítat si pro a proti. Je to proto, že každý pokus o rozhodnutí v něm vyvolává úzkost: „Co když se tam nebudu cítit dobře? Co když ztratím kontakt

⁹ SCHWARTZ et al., Maximizing versus satisficing: Happiness is a matter of choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002.

¹⁰ SIROIS a PYCHYL, Procrastination and the priority of short-term mood regulation: Consequences for future self. *Social and Personality Psychology Compass*, 2013.

s přáteli? Ale co když pak budu pořád litovat, že jsem tu práci nevzal?“ Prokrastinace mu poskytuje falešný pocit bezpečí – dokud se nerozhodne, nemusí čelit důsledkům špatného rozhodnutí. Jenže čas běží a nabídka neplatí věčně. Odkládáním si David ve skutečnosti rozhodnutí neulehčuje, pouze k původní úzkosti přidává ještě stres z blížícího se deadline.

Dnes už dokonce víme, že lidé s vysokou citlivostí na negativní emoce mají větší tendenci k prokrastinaci při rozhodování. Jejich mozek se snaží za každou cenu vyhnout nepříjemným pocitům, a tak odkládá rozhodnutí „na později“.

Prokrastinace jako emoční úniková strategie

Když odkládáme nepříjemný úkol, naše „dnešní já“ si zajišťuje okamžitou úlevu od negativních pocitů, ale naše „budoucí já“ později zaplatí vyšší cenu – stresem z časové tísně, horšími výsledky a pocity viny. Nejde tedy primárně o lenost nebo špatný *time management*, ale o upřednostnění krátkodobého zlepšení nálady na úkor dlouhodobých cílů.¹¹

Neschopnost prioritizovat úkoly nebo rozhodnout, co dělat jako první

Dalším typickým znakem rozhodovací paralýzy je neschopnost prioritizovat úkoly. Představte si, že dostanete deset úkolů a všechny se zdají být urgentní. Co s nimi? Kde začít? Že by raději nikde?

Náš mozek používá složitý systém k vyhodnocení, které úkoly jsou skutečně naléhavé. Při rozhodování spolupracují dvě klíčové oblasti:

1. **Mozková kůra**, která funguje jako takový analytik – shromažďuje všechny dostupné informace a rozebírá situaci.
2. **Bazální ganglia**, která pomáhají vybrat konkrétní akci.

Tento komplexní systém neustále vyhodnocuje pravděpodobnost úspěchu, aby určil, kdy je čas přestat sbírat informace a začít jednat.

¹¹ PYCHYL a SIROIS, Procrastination, emotion regulation, and well-being. In: SIROIS a PYCHYL (ed.). *Procrastination, health, and well-being*, 2016.

Normálně náš mozek funguje jednoduše. Zvažuje a zvažuje, a když se blíží termín, řekne si: „Už nemám čas na další přemýšlení, prostě to nějak udělám.“ Ale u rozhodovací paralýzy tohle nefunguje. Náš mozek totiž v takovém případě neumí poznat a jasně říct, co je opravdu důležité. Má příliš vysoko nastavenou laťku. Potřebuje si být na 100 % jistý, že dané rozhodnutí bude správné. A tak šrotuje a šrotuje, ale jasné pokyny, s čím začít, nikde.

Stres, úzkost, frustrace, únava

Rozhodovací paralýza není jen uvnitř vaší hlavy, ale projevuje se v celém těle. Když se nemůžeme rozhodnout, náš organismus často začne bít na poplach – podobně jako když čelíme jinému druhu stresu.¹² Jak se to projevuje?

- **Svalové napětí:** Ztuhlost šíje, zad a čelistí.
- **Narušení spánkového režimu:** Problémy s usínáním, časté buzení, nekvalitní spánek.
- **Projevy v trávicím systému:** Ztráta chuti, nevolnost nebo stresové přejídání.
- **Bolesti hlavy:** Pulzující spánky, tlak za očima, svíravý pocit.
- **Zvýšená srdeční frekvence:** Bušení srdce, pocit tlaku na hrudi.
- **Dýchací obtíže:** Mělké dýchání, pocit nedostatku vzduchu, povzdechy.
- **Kožní reakce:** Vyrážky, ekzémy, zhoršení akné.
- **Snížená imunita:** Častější nemocnost, pomalejší hojení ran.
- **Psychomotorický neklid:** Podupávání nohou, klepání prsty, okusování nehtů.
- **Změny energetické hladiny:** Extrémní únava nebo nervózní hyperaktivita.¹³

Když se naučíte tyto fyzické signály rozpoznávat, mohou vám dobře posloužit jako první varování, že jste se zasekli, a umožní vám zasáhnout dříve, než se rozhodovací paralýza plně rozvine.

Co si z toho odnést

Rozhodovací paralýza není jen abstraktní psychologický koncept, je to bohužel reálný stav s jasnými projevy. Chcete-li se z ní vymanit, začněte tím, že se tyto projevy

¹² YARIBEYGI et al., The impact of stress on body function: A review. *EXCLI Journal*, 2017.

¹³ WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Stress*. © WHO, 2023.

naučíte rozpoznávat a změníte svůj pohled na celý problém. Třeba uvědoměním, že když odkládáte důležité rozhodnutí, není to proto, že jste líní – je to přirozená obranná reakce vašeho mozku, který se snaží vyhnout nepříjemným pocitům. Naučte se naslouchat svému tělu a být k sobě laskavější.

Tab. 1 *Projevy rozhodovací paralýzy*

Projev	Popis
Obtížné rozhodování při jednoduchých volbách	Běžná rozhodnutí (jako výběr oblečení) se stávají složitými hlavolamy; příliš mnoho možností způsobuje, že i jednoduché věci vnímáme jako komplexní úkoly.
Přehlcení množstvím možností	Mozek je stavěný na zpracování jen 5–9 možností; při větším počtu dochází ke kognitivnímu přetížení a následnému „zamrznutí“.
Strach z chyby a neustálé přehodnocování	Aktivace amygdaly způsobuje, že emoce (zejména strach) převáží nad racionálním uvažováním; maximátoři jsou tímto obzvláště postiženi.
Prokrastinace jako úniková strategie	Odkládání rozhodnutí není o lenosti, ale o snaze vyhnout se negativním emocím; poskytuje krátkodobou úlevu za cenu dlouhodobých problémů.
Neschopnost prioritizovat úkoly	Všechno se zdá stejně důležité; mozek nedokáže určit, s čím začít, protože má příliš vysoko nastavenou laťku pro „správné“ rozhodnutí.
Fyzické a emocionální projevy	Zvýšená hladina kortizolu, problémy se spánkem, žaludeční potíže, bolesti hlavy, chronická únava, úzkost a frustrace.

Dopady na náš život

V předchozí části jsme si popsali, jak rozhodovací paralýzu poznat, když se objeví. Teď je čas podívat se na něco, co vás možná zajímá ještě víc – jakou spoušť dokáže napáchat v našem každodenním životě.

Zatímco občasné zaváhání při nějaké volbě je naprosto přirozené, chronická neschopnost činit rozhodnutí má dalekosáhlé důsledky, které se navzájem posilují a vytvářejí komplexní síť problémů. Rozhodovací paralýza tak prostupuje všemi dimenzemi našeho života, od intimních vztahů přes pracovní příležitosti až po naše duševní a fyzické zdraví.

Problém je, že její dopady se rozvíjejí nejprve velmi nenápadně. To, co začíná jako rozkošné váhání nad jídelním lístkem v restauraci, se může rozvinout v neschopnost činit zásadní kariérní či vztahová rozhodnutí. Co začíná jako občasný stres z rozhodování, může přerůst v chronickou úzkost a vyčerpání.

Je to jako s vařící se žábou. Asi ten příklad znáte – když žábu hodíte do horké vody, okamžitě vyskočí, ale když ji vložíte do studené vody a tu postupně zahříváte, žába si na změnu pomalu zvyká, až ji nakonec uvaříte a ona v podstatě ani nevzdoruje. A tak je to i s námi. S každým dalším odloženým rozhodnutím si zvykáme na stále větší míru nerozhodnosti, přizpůsobujeme se jí a často si ani nevšimneme, jak hluboce už ovlivňuje náš život.

Pojďme si shrnout nejčastější dopady. Možná se v některých z nich poznáte, a možná vás dokonce překvapí, kolik různých oblastí může rozhodovací paralýza zasáhnout.

Osobní život

Když trávíme hodiny, dny, nebo dokonce týdny přemítáním nad rozhodnutími, která by mohla zabrat jen zlomek tohoto času, neuvěřitelně plýtváme mentální energií a postupně se začínáme cítit stále více zahlceni i úplně běžnými úkoly.

Představte si situaci: stojíte před šatníkem plným oblečení a nemůžete se rozhodnout, co si vzít na sebe. Ty červené šaty? Nebo ty modré? A co když je dnes venku spíš na kalhoty? A co k nim? Svetr? Mikinu? Anebo vlastně tu sukni? Minuty plynou, frustrace roste, a nakonec stejně odcházíte pozdě a na sobě máte něco, co se vám nelíbí. Tento zdánlivě banální příklad ilustruje, jak rozhodovací paralýza narušuje i ty nejběžnější části našeho dne.

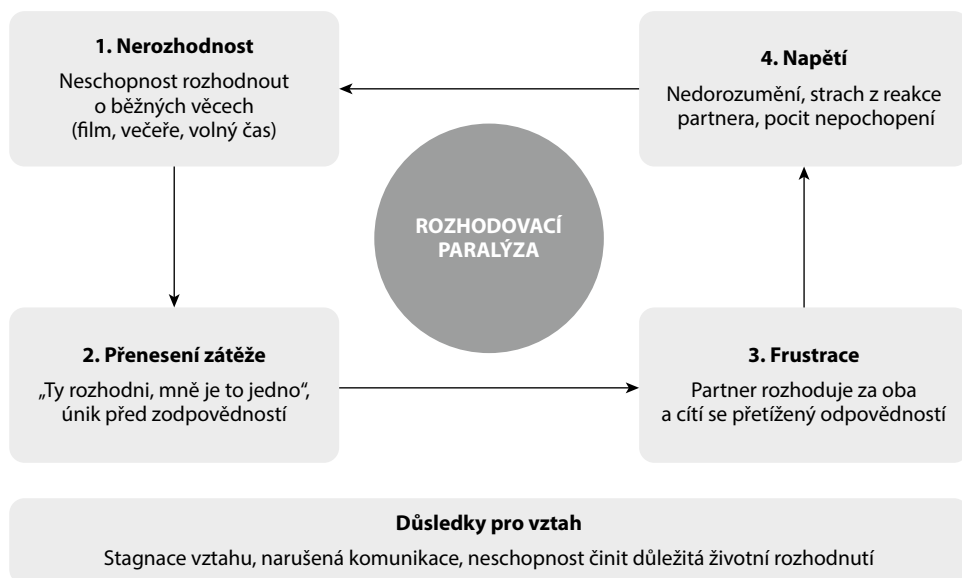
Problémem ale je, že takovými „drobnostmi“ to většinou nekončí. Pomalu, ale jistě se problém rozrůstá, až začne rozhodovací paralýza zasahovat i do důležitých oblastí života, třeba do našich vztahů. Jak?

Když se nedokážete rozhodnout ani o drobnostech (jaký film sledovat, kam jít na večeři apod.), partner to bude pravděpodobně zpočátku vnímat jako rozkošnou nerozhodnost. Čeho je ale moc, toho je příliš. A pokud nejsme schopni činit rozhodnutí, přenášíme tíhu rozhodování na druhou stranu. „Ty rozhodni, mně je to jedno,“ se stává mantrou, která ve skutečnosti znamená něco jako: „Nechci nést zodpovědnost za případný neúspěch tohoto rozhodnutí.“ Partner nerozhodného člověka se pak často cítí frustrovaný, protože se ocitá v pozici, kdy neustále rozhoduje za oba a nikdy nemá jistotu, jestli to činí tak, aby byla druhá strana spokojená.

Začarovaný kruh ale pokračuje dál. Postupně dochází k nedorozuměním, do vztahu se dostane napětí. Ve vážnějších případech může rozhodovací paralýza způsobit i to, že nedokážeme řešit skutečné problémy nebo činit důležitá životní rozhodnutí týkající se společného bydlení, svatby nebo rodičovství. Tím můžeme vytvářet dojem, že nám na druhých lidech nebo na společných aktivitách vlastně ani moc nezáleží. Vztahy pak v lepším případě stagnují, v horším se rozpadají.

Rozhodovací paralýza ale ovlivňuje naše vztahy ještě předtím, než vůbec vzniknou. Jak je to vůbec možné? V éře online seznamek a neomezených možností se rozhodovací paralýza stala epidemií v hledání životního partnera. Možná to znáte i vy, pokud procházíte stovky profilů denně a každý jeden „člověk na fotce“ má potenciál být „tím pravým“. Takřka nekonečná zásoba potenciálních partnerů vytváří iluzi, že dokonalý partner je přímo na dosah. Stačí přece už jen jedno přejetí prstem a bude tam!

A tak se i roky snažíme najít partnera, který bude *absolutně nejlepší*, místo toho, abychom investovali do vztahu s tím, který je *dostatečně dobrý* a má potenciál růst. Následkem je, že i když potkáme skvělého člověka, stále pochybujeme, zda na nás na seznamce nečeká přece jen někdo ještě o trochu lepší. Taková nereálná a přehnaně idealizovaná očekávání ale vedou jen k samotě, odkládání závazků a propásmutí příležitostí s lidmi, kteří by mohli být skvělými partnery.



Obr. 1 Cyklus rozhodovací paralýzy ve vztahu – jak nerozhodnost postupně narušuje partnerskou dynamiku

Profesní život

Ať se nám to líbí, nebo ne, kariérní růst stojí do velké míry na schopnosti rozhodovat se. Když nadřízený zvažuje vaše povýšení, případně že by vám přidělil náročnější úkol, potřebuje vědět, že dokážete samostatně činit rozhodnutí a nést jejich následky. Neschopnost rozhodnout se podkopává vaši autoritu, důvěryhodnost a v konečném důsledku snižuje pracovní efektivitu.

Kromě toho, profesní rozhodovací paralýza znamená promarnění příležitostí. Skvělá pracovní nabídka vám proteče mezi prsty, protože vyžaduje rychlou odpověď. Projekt, který mohl nastartovat vaši kariéru, převezme někdo rozhodněji. A co zůstane vám? Nálepka „toho nerozhodného“ a s ní i vyloučení z budoucích důležitých rozhodovacích procesů ve firmě.

Vezměte si manažera, který neustále odkládá rozhodnutí. Jeho tým postupně ztrácí směr i motivaci. Pracovní procesy se zpomalují a výsledky se zhoršují. Vzniká toxické prostředí plné nejistoty, kde nikdo přesně neví, co má dělat nebo kam firma směřuje.

To vše vede k výraznému nárůstu stresu, a to nejen u vás, ale i u všech ostatních v týmu. Když se nedokážete rozhodnout, stávají se vašimi každodenními společníky vyčerpání, frustrace a pocit bezmoci. Místo radosti z práce a pocitu naplnění zažíváte úzkost pokaždé, když musíte učinit jakékoli rozhodnutí.

Fyzické zdraví

Asi vás to nepřekvapí, ale rozhodovací paralýza má hmatatelné dopady i na naše fyzické zdraví. Když stojíme před rozhodnutím a nedokážeme se pohnout vpřed, naše tělo reaguje aktivací stresových mechanismů – stejně by reagovalo na jakýkoli jiný stresor. Naše tělo nedokáže dobře rozlišit mezi „nemůžu se rozhodnout, jakou barvu má mít náš nový gauč“ a „utíkám před nebezpečím“. A tak i zdánlivé banality mohou mít velký vliv na naše zdraví.¹⁴

Co se děje, když jste dlouhodobě nerozhodní? Jste neustále (pravděpodobně nevědomě) ve stresu, takže vaše tělo produkuje více kortizolu, což může vést k problémům se spánkem nebo zvýšenému krevnímu tlaku. Možná jste si všimli, že v obdobích, kdy před sebou tlačíte nějaké velké rozhodnutí, častěji onemocníte. To je tím, že stres oslabuje váš imunitní systém. Klasické projevy rozhodovacího stresu jsou i trávicí obtíže.

¹⁴ MCEWEN, Physiology and neurobiology of stress and adaptation: Central role of the brain. *Physiological Reviews*, 2007.

Zajímavé je, že dlouhodobý stres spojený s nerozhodností může dokonce měnit strukturu vašeho mozku – především oblasti odpovědné za paměť a rozhodování (již zmíněný hipokampus a prefrontální kůra). V takových chvílích váš mozek funguje asi tak dobře jako přetížený počítač – zahluje se. Zhorší se vám schopnost soustředit se a začnete zapomínat i úplně běžné věci. Celé je to takový bludný kruh – čím déle odkládáte nějaké rozhodnutí, tím hůř se vám budou činit další rozhodnutí.

Rozhodovací paralýza ale ovlivňuje naše zdraví i nepřímou. Představte si pacienta, který právě obdržel závažnou diagnózu. Místo zahájení léčby začíná nekonečné kolečko návštěv různých specialistů ve snaze najít „tu nejlepší“ radu. Každý další lékař nabízí mírně odlišný pohled a pacient se ocitá v bludném kruhu hledání dokonalé jistoty, která ale vlastně neexistuje. Zatímco on váhá mezi názory šesti různých odborníků, jeho nemoc nečeká.

Medicínská rozhodovací paralýza má často bolestné důsledky – odkládání léčby může vést k postupu nemoci do závažnějších stadií, což často vyžaduje agresivnější zásahy, než by bylo původně nutné. V ironickém paradoxu tak pacient ve snaze získat dokonalou kontrolu nad svou léčbou nakonec přenechává kontrolu samotné nemoci. Dle studií tento jev vidíme u chronických i akutních stavů, ať už jde o rakovinu, kardiovaskulární onemocnění, nebo autoimunitní onemocnění.¹⁵

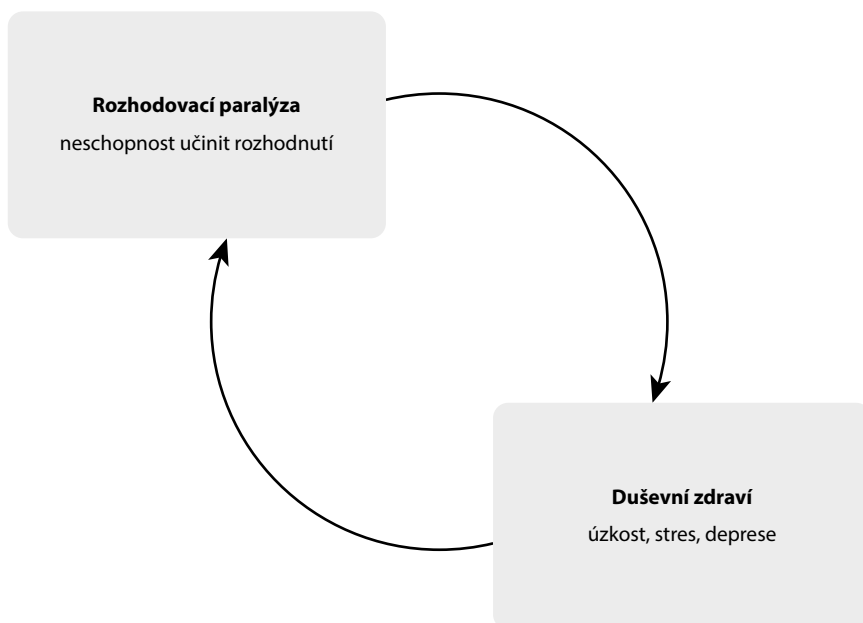
Odkládání rozhodnutí na téma zdraví je obzvláště problematické. Mnoho lidí, kteří se potýkají s rozhodovací paralýzou, nejenže odkládá běžné návštěvy lékaře, ale ani se „nedokope“ ke zdravějšímu životnímu stylu. „Začnu příští pondělí,“ slibují si pořád a pořád dokola. Nikdy se tak ale nestane.

Psychické zdraví

Naše hlava se často dlouhodobé nerozhodnosti brání. Objevují se pocity beznaděje („stejně nevyberu správně“), přehnané obavy („špatné rozhodnutí bude katastrofa“) nebo všudypřítomný neklid. Tyto myšlenky postupně přerůstají v úzkosti nebo depresivní stavy – vzniká bludný kruh: větší stres z rozhodování vede k horší schopnosti rozhodovat se, což způsobuje ještě větší stres.

Neustálé přemítání nad rozhodnutími **vyčerpává mentální kapacitu**. Naše mysl se zahluje nekonečnými scénáři typu „co kdyby“, které nás odvádějí od přítomného okamžiku. Pocit, že nikdy neděláme „správná“ rozhodnutí, podkopává sebedůvěru a sebehodnotu.

¹⁵ SCHREIDAH et al., Decision paralysis: Recognition and patient-centered discourse. *Dermatology and Therapy*, 2023.



Obr. 2 Bludný kruh duševního zdraví

S každým odloženým rozhodnutím vysíláme sami sobě podvědomou zprávu: „Nevěřím si, že dokážu vybrat správně.“ Postupem času tyto drobné pochybnosti narůstají a podkopávají naši celkovou sebeúctu. Přestáváme si věřit nejen v kontextu rozhodování, ale i v jiných aspektech života.

Obzvláště znepokojivý je fenomén „**rozhodovacího dluhu**“ – nahromaděných nerozhodnutých záležitostí, které nad námi „visí“ jako Damoklův meč. Tento dluh vytváří konstantní mentální zátěž, i když si ji plně neuvědomujeme.

Závěrem o dopadech

Možná vás tento výčet všech dopadů trochu vyděsil. To je logické, ale uvědomit si rozsah problému je první krok k jeho řešení. Jak vidíte, rozhodovací paralýza není jen o tom, že si neumíte vybrat zubní pastu. Její dopady se plíživě rozlézají do všech koutů našeho života – od vztahů přes kariéru až po zdraví. A co je nejzákeřnější? Většinou si ani neuvědomíme, že za našimi problémy stojí právě ona.

Abychom se jí mohli naučit účinně bránit, musíme taky pochopit, odkud se vlastně bere. A právě na příčiny se podíváme v následující části.

Příčiny rozhodovací paralýzy

Teď už by mělo být jasnější, jak taková rozhodovací paralýza vypadá a proč nám dokáže pořádně zkomplikovat život. Konečně se můžeme ponořit do hlubších otázek s méně zřejmými odpověďmi. Proč se někteří lidé dokážou rozhodnout takřka okamžitě, zatímco jiní se nad jednou volbou trápí klidně dny či týdny?

Doteď jsme pracovali hodně teoreticky. Budeme v tom sice ještě chvíli pokračovat, ale už teď si můžete při čtení následujících řádků všimnout, které z popsaných příčin rezonují právě s vaší zkušeností. Možná objevíte nějakou dominantní, možná jich bude více. Pravděpodobnější je to druhé – dost dobře možná zjistíte, že vaše rozhodovací blokády jsou výsledkem několika propletených vlivů.

Je to přirozené. Rozhodovací paralýza obvykle nemá jen jednu příčinu, ale jde o složitou síť vzájemně propojených faktorů a každý jeden z nich nějakým způsobem přispívá k celkovému obrazu vaší neschopnosti se rozhodnout. Jeden faktor může znázorňovat vaše zvyky, které jste okoukali od svých rodičů, jiný zase neutuchající touhu po dokonalosti a třetí třeba společenský tlak.

Pojďme společně odkrýt tyto mechanismy a lépe porozumět, co se vlastně děje, když se nemůžete hnout z místa. Všechny snahy o změnu jsou k ničemu, pokud neznáme skutečnou příčinu. Proč např. sbírat víc a víc informací o problému, když se ve skutečnosti obáváte chyby nebo jste přehnaný perfekcionista?

Přemíra možností

Nejobvyklejší příčinou, kterou uvádí většina výzkumů, je již zmíněná přemíra možností. Ve svém experimentu to názorně dokázali psychologové Sheena Iyengar a Mark Lepper. Zjistili totiž, že když zákazníkům nabídnou 24 druhů džemu na ochutnání, jen 3 % z nich si džem skutečně koupí. Když nabídli pouze 6 druhů, koupilo si džem 30 % zákazníků.¹⁶

Zní to zvláště? Možná, ale zkuste si to sami představit... Jdete do restaurace. Máte na výběr mezi třemi jídlý – řízkem, svíčkovou a vegetariánským rizotem. Nejspíš si dokážete vybrat během minuty. Další den jdete do jiného podniku, kde dostanete menu o 20 stranách se stovkami položek – od české kuchyně přes italskou až po japonskou a thajskou. Vyčerpávající, že ano? A jak dlouho tohle celé zabere? Z mé zkušenosti minimálně 20 minut, a když budete odcházet, pořád vám

¹⁶ IYENGAR a LEPPER, When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 2000.

bude v hlavě hlodat červík, jestli jste si přece jen neměli dát něco jiného. Podobně funguje náš mozek při nakupování, výběru kariéry, hledání partnera, zkrátka při jakémkoli rozhodování.

Přehršel možností je pro naši dobu bohužel typická. Všeho je plno. Když nakupujeme online, máme k dispozici stovky variant každého produktu, když hledáme novou práci, LinkedIn nám nabídne desítky podobných pozic, a když si chceme večer pustit film, streamovací služby nás zavalí ohromným výběrem. Tento přebytek možností nás uvrhá do stavu **neustálého mentálního přetížení**. Náš mozek na to nebyl evolučně připraven, a tak je důsledek jednoduchý: čím více možností máme, tím větší je pravděpodobnost, že budeme své rozhodnutí odkládat nebo se mu úplně vyhneme.¹⁷

Touha po dokonalosti

S větším množstvím možností paradoxně roste i naše očekávání. Když máme na výběr z deseti ledniček, podvědomě očekáváme, že někde mezi nimi existuje ta ideální, která splní všechna naše kritéria. Realita je však taková, že více možností zvyšuje pravděpodobnost, že budeme po rozhodnutí méně spokojeni. Začneme přemýšlet o všech alternativách, které jsme nezvolili, a trápíme se myšlenkami na to, co jsme mohli mít.¹⁸

Představte si třeba Martinu. Milou, chytrou, téměř třicetiletou ženu, která nutně potřebuje nový notebook, protože ten starý jí pomalu, ale jistě vypovídá službu. Pracuje online a téměř výhradně z domu, a tak je bez kvalitního počítače nahraná. Proto začala srovnávat modely, číst recenze, sledovat videa s testy. Po dvou týdnech měla složku plnou poznámek, tabulek a srovnání... ale stále žádný notebook. Starý počítač se stále tak nějak držel, ale začal čím dál častěji zamrzat, což jí den ode dne komplikovalo práci víc a víc. Když její kolegyně Jana uviděla, že se Martině každá stránka načítá několik minut, nedalo jí to a zeptala se, proč si jednoduše nekoupí nový počítač. A Martina? Odpověděla: „Ještě nemám dost informací.“

Tohle je klasický příklad rozhodovací paralýzy. Martina nebyla líná nebo hloupá – právě naopak. Byla tak odhodlaná udělat „perfektní“ rozhodnutí, že nedokázala udělat vůbec žádné. Taková **touha po dokonalosti** je velmi častou příčinou nerozhodnosti.

¹⁷ KURIEN et al., Application of paralysis analysis syndrome in customer decision making. *Procedia Economics and Finance*, 2014.

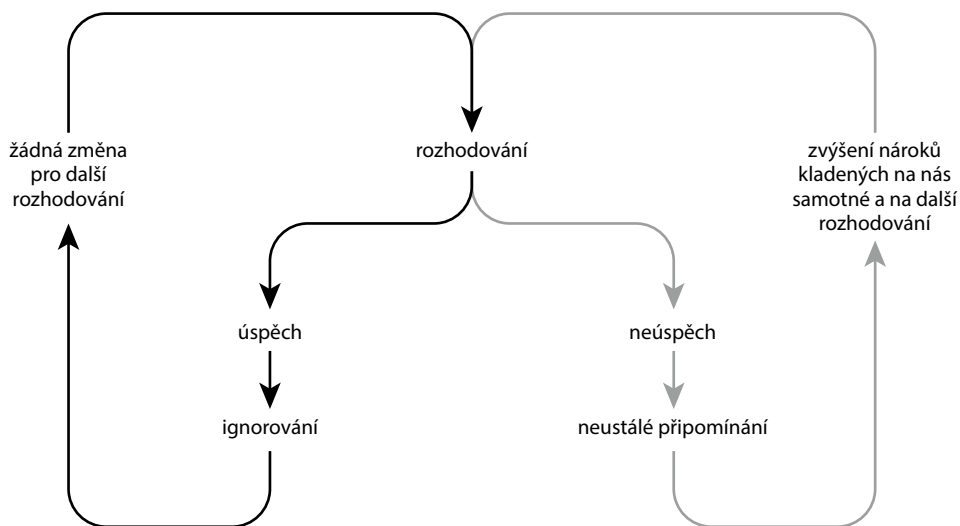
¹⁸ Tamtéž.

Perfekcionismus a vysoká očekávání

Perfekcionismus na první pohled vypadá jako ctnost – kdo by nechtěl dělat věci dokonale? Jenže v reálném světě dokonalost prakticky neexistuje. Perfekcionisté jako Martina z předchozího příkladu často mají nerealistická očekávání nejen od výsledku svého rozhodnutí, ale i od samotného rozhodovacího procesu.¹⁹ Věří, že musí prozkoumat naprosto všechny dostupné informace, zvážit každý možný scénář a teprve pak se rozhodnout. Jenže to není většinou reálně možné.²⁰

I studie opakovaně ukazují, že lidský mozek má své biologické limity – dokáže efektivně zpracovat jen omezené množství informací. Jakmile tuto hranici překročíme (což perfekcionisté dělají téměř pořád), zhorší se kvalita našeho rozhodnutí.

Perfekcionisty také často trápí **perfekcionistické zkreslení**. Co si pod tím představíte? Že si pamatují hlavně své chyby a zapomínají na své úspěchy, což posiluje jejich přesvědčení, že příště musí být ještě důkladnější. A tak se dostanou do cyklu rozhodování, jaký vidíte obrázku.



Obr. 3 Perfekcionistické zkreslení

¹⁹ FROST a SHOWS, The nature and measurement of compulsive indecisiveness. *Behaviour Research and Therapy*, 1993.

²⁰ PIOTROWSKI, Perfectionism and identity processes in two domains: Mediatorial roles of worry, rumination, indecisiveness, shame, and guilt. *Frontiers in Psychology*, 2019.

JAK SE LIŠÍ TOUHA PO DOKONALOSTI A PERFEKCIONISMUS? NENÍ TO TO STEJNÉ?

Možná vás napadlo, že se touha po dokonalosti hodně překrývá s perfekcionismem. A máte pravdu. Jsou to blízce propojené koncepty, ale existují mezi nimi rozdíly, které mají významný dopad nejen na rozhodovací proces, ale i na případné řešení rozhodovací paralýzy.

Základní rozdíly

Touha po dokonalosti se zaměřuje především na **výsledek našeho rozhodování**. Jako když Martina věří, že někde existuje dokonalý notebook, který stačí najít. Proto neustále sbírá informace a odkládá nákup, i když její starý počítač už sotva funguje. Perfekcionismus jde ještě o krok dál. Je to totiž **širší osobností rys**, a tak se nezaměřuje jen na výsledek, ale i na **samotný proces rozhodování**. Kdyby byla Martina ještě navíc perfekcionista, trápila by se nejen tím, jaký notebook vybrat, ale také tím, jestli je její způsob rozhodování dost dobrý. „Přečetla jsem dost recenzí? Neměla bych vytvořit lepší srovnávací tabulku? Jsem dostatečně informovaná o všech technických detailech?“

Vysoká očekávání

Společný základ obou těchto jevů tvoří **vysoká očekávání**. Ta se však projevují odlišně. **Touha po dokonalosti klade nereálné nároky na věci**, které si vybíráme – notebook musí být rychlý, lehký, s dlouhou výdrží, krásný a za dobrou cenu. **Perfekcionismus klade nereálné nároky na nás samotné** – musíme udělat dokonalé rozhodnutí, nesmíme nic přehlédnout, nesmíme udělat chybu. Pokračujme v Martinině příkladu – perfekcionista Martina by se netrápila jen tím, jaký notebook si vybere, ale také obavami, že zanedbala nějaký důležitý faktor, že její metoda porovnávání není dost systematická nebo že není dostatečně informovaná o technických specifikacích. Její rozhodovací paralýza by tedy byla umocněna strachem z vlastního selhání v procesu rozhodování.

Rozdílné kořeny

Touha po dokonalosti často pramení z externích tlaků a srovnávání – v dnešní době sociálních médií a recenzí vidíme, co si vybírají ostatní, což posiluje naši touhu udělat stejně dobré nebo lepší rozhodnutí.

Perfekcionismus má hlubší psychologické kořeny spojené se sebevědomím, výchovou a identitou – často vychází z přesvědčení, že hodnota člověka je odvozena od jeho výkonu. Kromě nerozhodnosti vede také k vyšší míře úzkosti, strachu ze selhání a kritickému sebehodnocení i po učiněném rozhodnutí.

Řešení

Tyto dvě příčiny rozhodovací paralýzy se mohou projevat podobně, vyžadují však rozdílné přístupy k řešení. Pro překonání touhy po dokonalosti je klíčové přijetí konceptu „**dostatečně dobrého**“ rozhodnutí, zatímco práce s perfekcionismem často vyžaduje hlubší **práci se sebestříjetím a realistickými očekáváními vůči sobě samému**.

Strach z chyby

Další související příčinou, kterou už jsme trošku nakousli u perfekcionismu, je **strach z chyby**. Jde o jednu z nejméně výraznějších brzd našeho rozhodovacího procesu. Tento strach často pramení z přesvědčení, že existuje jediné správné řešení a všechna ostatní jsou špatná. V reálném životě však většina rozhodnutí není černobílá. Pohybujeme se spíše v odstínech šedi a každá volba přináší určité výhody i nevýhody. Problém nastává, když každou potenciální nevýhodu vnímáme jako katastrofu. U Marty se to projevilo představou, že výběr „nesprávného“ notebooku by znamenal fatální plýtvání penězi a časem.

Kde se to bere? Strach z chyby často pramení z naší výchovy. A to nejen z toho, jak s námi jednali rodičové doma, ale i z toho, jaký přístup jsme zažili ve škole. Náš vzdělávací systém dokáže v dětech mistrovsky vypěstovat strach z chyby. Už od prvních let školní docházky jsou chyby něčím, co je třeba zvýraznit červenou barvou, podtrhnout, přeškrtnat, opravit. Test se špatnými odpověďmi se stává hmatatelným důkazem našeho „selhání“, zatímco správné odpovědi jsou pouhou očekávanou normou. Chyby jsou penalizovány nižšími známkami. Málokdo je vnímá jako cenné příležitosti k učení.

Ačkoli se to všechno pomalu zlepšuje a naše děti už často zažívají jiný přístup, většina z nás dospělých si pravděpodobně vzpomene na to, jak s chybami pracovali právě naši učitelé. Je opravdu časté, že v důsledku tohoto přístupu jsme si vybudovali hluboce zakořeněné přesvědčení, že chybovat znamená být nedostatečný. Vznikl v nás vnitřní kritik s hlasem přísného učitele, který nás neustále upozorňuje na to, že bychom možná mohli selhat. Tento přístup nás sice může svým způsobem motivovat k pečlivosti, ale zároveň nás učí vyhýbat se situacím, kde bychom mohli udělat chybu – což je přesně recept na rozhodovací paralýzu. Ale nebojte, každé přesvědčení se dá přeučit. Jen to chce trochu času, pile a trpělivosti.

V tomto kontextu bych ráda zmínila ještě jev zvaný „**averze ke ztrátě**“.²¹ Vysvětluje, že negativní pocity z případné ztráty prožíváme asi dvakrát silněji než

²¹ KAHNEMAN a TVERSKY, Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 1979.

Vážený čtenáři, právě jste dočetli ukázkou z knihy Umění rozhodnout se.
Pokud se Vám ukázka líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.