

## Spis treści

	Wstęp . . . . .	7
<b>I</b>	<b>Metody podejmowania decyzji</b>	<b>11</b>
	1 Umiejętność podejmowania trafnych decyzji a nasze życie prywatne . . . . .	15
	2 Nasze decyzje świadczą o nas . . . . .	19
	3 Podejmowanie trafnych decyzji może pozytywnie wpłynąć na całe nasze życie . . . . .	22
	4 Dlaczego ludzie podejmują ewidentnie złe decyzje? . . . . .	25
	5 Cechy charakterystyczne osób wprawionych w podejmowaniu trafnych decyzji . . . . .	27
	6 Przejsie od intuicyjnego do logicznego podejmowania decyzji	32
	7 Przykłady najgorszych decyzji na świecie . . . . .	34
	8 Przykłady najlepszych decyzji na świecie . . . . .	36
<b>II</b>	<b>Definiowanie problemu</b>	<b>39</b>
	9 Klasyfikowanie problemu i podejmowanie decyzji . . . . .	43
	10 Planowanie strategii działania . . . . .	59
<b>III</b>	<b>Zbieranie i ocena informacji</b>	<b>63</b>
	11 Zbieranie informacji . . . . .	66
	12 Błędy i zniekształcenia informacji . . . . .	70
	13 Właściwa ocena zebranych informacji . . . . .	80
	14 Trudności w planowaniu strategii działania . . . . .	82
<b>IV</b>	<b>Intuicyjne podejmowanie decyzji</b>	<b>87</b>
	15 Czy podejmowanie decyzji w oparciu o intuicję to przeżytek?	91
	16 Zdolność szybkiego wnioskowania . . . . .	95
	17 Intuicja czy szybkie wnioskowanie? . . . . .	99

18	Ile jest warta twoja intuicja? . . . . .	103
19	Rozwijanie umiejętności szybkiego wnioskowania . . . . .	109
20	Emocje a asertywność . . . . .	112
21	Kontrolowanie prawej i lewej półkuli mózgu . . . . .	119
22	Dystans do problemu . . . . .	124
23	Wynajdywanie różnych rozwiązań . . . . .	129
24	Podejmowanie decyzji przez przedsiębiorców . . . . .	144
<b>V</b>	<b>Podejmowanie decyzji w oparciu o logikę</b>	<b>147</b>
25	Decyzje typu „tak lub nie” . . . . .	152
26	Wybór pomiędzy dwiema możliwościami . . . . .	159
27	Ocena indywidualna . . . . .	166
28	Tabela reakcji . . . . .	170
29	Wielostopniowe podejmowanie decyzji . . . . .	177
30	Rachunek prawdopodobieństwa . . . . .	186
31	Jak uzyskiwać dokładne prognozy od pracowników . . . . .	189
32	Schemat błędów . . . . .	191
<b>VI</b>	<b>Grupowe podejmowanie decyzji</b>	<b>195</b>
33	Grupowe podejmowanie decyzji . . . . .	198
34	Zalety grupowego podejmowania decyzji . . . . .	203
35	Zorganizowane działanie grupowe . . . . .	206
36	Ile osób powinna liczyć grupa? . . . . .	213
37	Kiedy grupa przysparza więcej problemów niż korzyści . . . . .	215
38	Japońskie metody podejmowania decyzji . . . . .	222
<b>VII</b>	<b>Bariery w podejmowaniu trafnych decyzji</b>	<b>227</b>
39	Nie podejmujemy decyzji zbyt szybko . . . . .	230
40	Nie podejmujemy decyzji zbyt wolno . . . . .	236
41	Jak szybko należy podjąć decyzję? . . . . .	241
42	Bądźmy gotowi przyznać się do błędu . . . . .	247
43	Decyzje autokratyczne . . . . .	250
<b>VIII</b>	<b>Osobowość a podejmowanie decyzji</b>	<b>253</b>
44	Style podejmowania decyzji . . . . .	256
45	Dziewięć cech typowych dla ekspertów w podejmowaniu trafnych decyzji . . . . .	273
	Postscriptum . . . . .	293

## Wstęp

### Życie to ciągle podejmowanie decyzji

Decyzje mają fundamentalny wpływ na nasze życie. Niektóre z nich są dobre, inne nawet świetne, jeszcze inne są złe lub po prostu tragiczne w skutkach. Oczywiście zdajemy sobie z tego sprawę, gdy stoimy przed podjęciem ważnych decyzji i dlatego wywołują one taki stres czy psychiczne katusze. Jednak nie tylko ważne decyzje kształtują naszą przyszłość. Każdego dnia podejmujemy dziesiątki decyzji i *nic nie wpływa na nasze życie bardziej niż umiejętność dokonywania odpowiednich wyborów.*

Opanowanie sztuki podejmowania trafnych decyzji jest jedną z najważniejszych umiejętności, jakich można się nauczyć. Wszystkie nasze sukcesy i porażki życiowe można przypisać decyzjom, które wcześniej podjęliśmy. W gruncie rzeczy całe nasze życie, nasze nadzieje, marzenia i cele zależą właśnie od umiejętności podejmowania mądrych decyzji.

Zdałem sobie z tego sprawę pewnego mroźnego grudniowego ranka podczas wyjazdu służbowego na Manhattan. Mój najstarszy syn „zmienił” właśnie kolejną pracę, więc mu zaproponowałem, żeby ze mną pojechał. Jeśli sobie dobrze przypominam, miał wówczas objąć swoją trzydziestą szóstą posadę, co uważam za całkiem niezły wynik jak na dwudziestosześcioletka, ale to zupełnie inna sprawa. W związku z tym, że obaj mieszkamy niedaleko Los Angeles, zdecydowaliśmy się polecieć do Nowego Jorku dzień wcześniej, żeby trochę pozwiedzać. Dwight nie był nigdy przedtem w Nowym Jorku, a ja uwielbiam to miasto ze względu na zauważalne tam kontrasty — pomiędzy nadzieją i desperacją, bogactwem i ubóstwem, dobrym smakiem i totalnym kiczem.

Zapytałem go: „Co chciałbyś zobaczyć?”

„Tato, jeśli to możliwe, chciałbym zobaczyć Statuę Wolności na wyspie Ellis” — odparł.

Mnie również w swoim czasie ekscytowała Statua Wolności. W 1962 roku wyemigrowałem z Anglii do Ameryki. Wciąż jeszcze pamiętam, jak lecąc nisko nad portem Nowy Jork, zobaczyłem po raz pierwszy Statuę Wolności. Nigdy przedtem jednak nie byłem na samej wyspie.

*Nic nie wpływa na nasze życie bardziej niż umiejętność dokonywania odpowiednich wyborów.*

I w ten oto sposób tego mroźnego grudniowego poranka znaleźliśmy się na promie płynącym na wyspę Ellis — miejsce pielgrzymek milionów emigrantów. Kiedy zesliśmy z pokładu, Dwight powiedział: „Tato, chodźmy na dół obejrzeć panoramę Manhattanu”.

„Daj spokój, Dwight” — odparłem. „Tam musi być z minus dwadzieścia. Wejźmy do budynku, tam jest ciepło”.

„Nie, tato” — zaproponował. „Chciałbym zobaczyć panoramę, chodźmy na dół”.

Zesliśmy więc na brzeg wyspy, skąd rozpościerał się wspaniały widok Manhattanu. Na wprost mieliśmy Wall Street, a na lewo górujące nad miastem strzeliste wieże World Trade Center. Patrząc dalej w lewą stronę, widzieliśmy Empire State Building, budynek Chryslera i centrum. Staliśmy tam, podziwiając ten widok, kiedy nagle Dwight powiedział: „Wiesz co, tato, twoje nazwisko jest na Ścianie Honorowej Imigrantów Amerykańskich”. Spojrzałem w dół, a tam na mosiężnej płytce pamiątkowej nad brzegiem morza na plakietce 94 widniało moje nazwisko. Dwight już nie mógł się doczekać, żeby mi powiedzieć o niespodziance: otóż moje dzieci zrzuciły się na datek na odbudowę wyspy Ellis i w zamian poprosiły o umieszczenie mojego nazwiska na ścianie honorowej. Byłem zupełnie oszołomiony. To była najmiłsza rzecz, jaką kiedykolwiek ktoś dla mnie zrobił. Stałem tam w tym zimnie, czując jedynie, jak mnie ogarnia rozgrzewające uczucie szczęścia.

Wróciłem myślą do wszystkich tych decyzji, dzięki którym tam stałem. Mieszkając w Anglii, w wieku 20 lat dostałem dobrą pracę w jednym ze sklepów sieciowych sprzedających różnego rodzaju urządzenia. I wtedy pojawiła się możliwość podjęcia pracy fotografa na transatlantyku podróżującym po całym świecie. Kiedy teraz myślę o decyzji, którą wtedy musiałem podjąć, nie wydaje mi się, żeby była warta zadręczania

się, ale w rzeczywistości przez co najmniej tydzień byłem w zupełnej rozpacz. Czy powinienem zostać i rozwijać się w pracy, która mi całkiem odpowiadała, czy może powinienem postawić na przygodę? Wybrałem przygodę i dzięki temu spotkałem swoją pierwszą żonę, matkę trójki moich dzieci. Również dzięki temu zamieszkałem w Kalifornii, ożeniłem się i założyłem rodzinę.

Potem nagle ocknąłem się, mając 36 lat i nudną pracę w dużej korporacji. Praca była bez perspektyw, ale nie mogłem się zdobyć na odejście. Dręczyło mnie to przez jakiś rok. W końcu zdobyłem się na odważny krok i zacząłem inwestować w nieruchomości, zarabiając (i tracąc) miliony dolarów.

*To, kim jesteśmy i kiedykolwiek będziemy, jest bezpośrednim wynikiem naszej umiejętności podejmowania trafnych decyzji.*

Potem pomyślałem o tym, co się stało sześć lat później, kiedy zrezygnowałem z dobrze płatnej posady prezesa jednego z największych biur obrotu nieruchomościami w Kalifornii, żeby rozpocząć karierę zawodowego mówcy. Wcale nie byłem przekonany, że mi się uda. Pomyślałem też o tym, że była to jedna z najmądrzejszych decyzji w moim życiu.

Decyzje mają naprawdę fundamentalny wpływ na nasze życie. To, kim jesteśmy i kiedykolwiek będziemy, jest bezpośrednim wynikiem naszej umiejętności podejmowania trafnych decyzji. Ta książka uczy właśnie tej sztuki — podejmowania właściwej decyzji w każdej sytuacji. Poza tym łączy przyjemne z pożytecznym, gdyż ucząc jednej z najważniejszych umiejętności w życiu, stanowi również dobrą lekturę.

## CZĘŚĆ I

# Metody podejmowania decyzji

**P**RZEZ dziesięć miesięcy w roku podróżuję po USA i innych krajach świata przemawiając na prelekcjach dla firm i stowarzyszeń. W związku z tym miałem okazję rozmawiać z ludźmi, którzy odnieśli ogromne sukcesy w swojej działalności. Zawsze, kiedy tylko mogę, jem kolację z prezesem lub inną ważną osobą z firmy, dla której będę przemawiał. To świetna okazja, żeby porozmawiać i dowiedzieć się o źródłach ich sukcesu.

Ponieważ kwestia podejmowania decyzji coraz bardziej mnie interesowała, zacząłem pytać ludzi sukcesu, w jaki sposób *podejmują* decyzje. Jak to się robi u nich w firmie? Czy mają jakiś proces decyzyjny?

To, czego się dowiedziałem, było wręcz fascynujące. *Prawie nikt nie wiedział, w jaki sposób podejmuje decyzje.* Spotykałem ludzi, którzy zbudowali imperia, ludzi na szczycie kariery, ludzi, którzy dominowali w swojej branży. Gdyby ich znajomość rynku była nieco większa, byłiby praktycznie monopolistami. Mówię o ludziach, którzy bez mrugnienia okiem byłiby w stanie przeznaczyć na jeden projekt 10 milionów dolarów. A kiedy pytałem ich, jak podejmują decyzje, zwykle jękali się, bo nie umieli udzielić mi odpowiedzi.

Zazwyczaj mówili: „Nie mamy żadnej strategii podejmowania decyzji. Kiedy pojawia się jakiś problem, obgadujemy go i jeśli decyzja wydaje nam się właściwa i możemy ją podjąć, to tak robimy”. Czy to nie zadziwiające? Zastanówmy się, co mogliby osiągnąć, gdyby tylko trochę usprawnili proces podejmowania decyzji.

*Tak naprawdę nie mamy żadnych reguł w kwestii podejmowania decyzji. Obgadujemy sprawę i jeśli decyzja wydaje nam się właściwa i możemy ją podjąć, to tak robimy.*

A decyzje w twoim życiu? Nie martw się, nawet jeśli nie uważasz ich za szczególnie trafne. Według testów przeprowadzonych przez Amerykańskie Towarzystwo Zarządzania tylko co druga decyzja podjęta przez ludzi biznesu jest właściwa. To znaczy, że połowa podjętych przez nich decyzji jest dobra, a połowa zła. Czy to niczego nie mówi o sile naszej gospodarki? Nasza gospodarka może dobrze funkcjonować, nawet jeśli połowa z podjętych decyzji jest błędna. Moim zdaniem nie ma żadnego usprawiedliwienia dla tych danych. Po prostu ludzie zaakceptowali taki stan rzeczy. Tak jednak wcale nie musi być.

Może być znacznie lepiej, a rozpocząć trzeba od zmiany sposobu myślenia o podejmowaniu decyzji. Osoba, która podejmuje dobre decyzje, nie koncentruje się na samej decyzji, ale na procesie jej podejmowania. Jeśli będziemy mogli polegać na procesie podejmowania decyzji, zawsze będziemy pewni, że dokonujemy właściwego wyboru.

Moim zdaniem, po dobrym opanowaniu kilku umiejętności można osiągnąć znacznie lepszy wynik niż 50 procent trafności decyzji. Jeśli opanujesz kilka prostych technik opisanych w tej książce, będziesz podejmować właściwe decyzje w każdej sytuacji. Nie wszystko w życiu będzie miało pomyślny finał tylko dlatego, że nabierzesz wprawy w dokonywaniu trafnych wyborów, ale na pewno będziesz mieć satysfakcję, wiedząc, że podjąłeś możliwie najlepszą decyzję.

Tak więc w części pierwszej opiszę podstawowe metody podejmowania decyzji. Później wyjaśnię szczegółowo, na czym polega sztuka podejmowanie trafnych decyzji.



≡ ROZDZIAŁ 1 ≡

## Umiejętność podejmowania trafnych decyzji a nasze życie prywatne

---

Podejmowanie decyzji sprawia ludziom kłopoty zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Twierdzę tak, ponieważ często osoby, które słuchały moich kaset lub czytały moje książki, piszą do mnie i dzwonią z prośbą o udzielenie im rady. Raz napisał do mnie pewien mężczyzna z Włoch, który chciał się przeprowadzić do Kalifornii. Nadarzyła mu się świetna okazja zawodowa i miał szansę odnieść sukces. Jednak wyjazd oznaczałby pozostawienie we Włoszech żony i dwóch córeczek na co najmniej pięć lat.

Co ty byś mu poradził? Zastanów się i napisz odpowiedź poniżej. Za chwilę dowiesz się, co ja mu poradziłem.

.....

.....

.....

Osoba doświadczona w podejmowaniu decyzji natychmiast wiedziałaby, że ten mężczyzna popełnia dwa rażące błędy. Pierwszy błąd? Nie przygotował odpowiedniej strategii działania. W rozdziale 10 wyjaśnię, jakie znaczenie ma zaplanowanie odpowiedniej strategii, czyli między innymi jasne zdefiniowanie natury problemu. Drugi błąd? Bardzo powszechny: pochopnie wyciągnął wniosek, że ma tylko dwa wyjścia. Jechać do Kalifornii albo nie jechać. Błąd powstał dlatego, że mężczyzna

ten nie sklasyfikował problemu w odpowiedni sposób. W rozdziale 9 opiszę, na czym polega właściwe klasyfikowanie problemu.

Oto co mu powiedziałem. Przede wszystkim chciałbym zaznaczyć, że przeprowadzenie się do Kalifornii uważam za bardzo mądre posunięcie, ponieważ sam to zrobiłem i była to najlepsza decyzja w moim życiu. Jednak w przypadku tego mężczyzny wyjazd do Kalifornii byłby czystym szaleństwem. Rozstając się z rodziną na pięć lat, nie miałyby szansy zobaczyć, jak jego córki dorastają i dojrzewają. Problem więc polegał na ograniczeniu wyboru do dwóch opcji: albo wyprowadzić się do Kalifornii i zostawić rodzinę, albo nie wyprowadzać się wcale. A powinien był, używając twórczej syntezy, znaleźć sposób, żeby wyprowadzić się do Kalifornii razem z rodziną.

Innym razem zadzwoniła do mnie kobieta z San Francisco, mówiąc, że jej męża przeniesiono do San Diego. Miał tam pracować przez rok, a może dłużej. Potem miał zostać awansowany i prawdopodobnie przeniesiony z powrotem do centrali w San Francisco. Moja rozmówczyni nie mogła zdecydować, czy powinna przejść przez piekło sprzedawania domu i przeprowadzić się do San Diego, czy może zostać i czekać na jego powrót.

Co ty byś jej poradził? Zastanów się i napisz odpowiedź poniżej. Za chwilę dowiesz się, co ja jej poradziłem.

.....  
.....  
.....

Moim zdaniem ta kobieta nie przemyślała konsekwencji swojej potencjalnej decyzji i stąd jej dylemat. Jeśli miałyby wprawę w dokonywaniu trafnych wyborów, użyłyby prostej tabeli reakcji, aby znaleźć właściwą odpowiedź. O tej metodzie przeczytasz w rozdziale 28.

Poradziłem jej wsiąść w pierwszy samolot do San Diego, jeśli w ogóle zależy jej na małżeństwie. Moja rozmówczyni nie pomyślała o następstwach swoich czynów. San Diego nie jest małą dziurą. Jeśli pozwoli mężowi być słomianym wdowcem w tym mieście przez cały rok, to bardzo prawdopodobne, że ich małżeństwo się rozpadnie.

Używając prostej tabeli reakcji, wiedziałyby, że może wszystko stracić i nic nie zyskać.

Jeszcze innym razem podczas seminarium w San Jose podszedł do mnie pewien młody człowiek. Chciał, żebym mu poradził, czy ma się

*„Mężczyźni są jak ogień. Jeśli nie są pilnowani, wymykają się spod kontroli”*

ZSA ZSA GABOR

ożenić z dziewczyną, z którą się spotyka. Kocha ją, ona chce wyjść za niego, ale on nie jest zdecydowany.

Co ty byś mu poradził? Zastanów się i napisz odpowiedź poniżej. Za chwilę dowiesz się, co ja mu poradziłem.

.....

.....

.....

Patrząc na jego dylemat pod kątem umiejętności podejmowania decyzji, wiedziałem, że jest to ewidentny przypadek przygotowania niewłaściwej strategii działania. Ten mężczyzna pomylił dwie zupełnie oddzielne kwestie.

*Obserwatorom wydaje się, że ludzie wprawieni w podejmowaniu trafnych decyzji podejmują je natychmiast. W rzeczywistości ich umysł analizuje problem na kilku poziomach.*

Osoby, które opanowały sztukę podejmowania trafnych decyzji, nie zadრęczają się takimi problemami jak ten młody człowiek. Postępują zgodnie z krótką procedurą, dzięki której może się wydawać, że dokonują natychmiastowych wyborów. Tak naprawdę szybko przechodzą przez kilka etapów podejmowania decyzji.

Nigdy nie spotkałem dziewczyny, z którą się ten mężczyzna umawiał, ale powiedziałem mu, że owszem, powinien się ożenić, ale nie z nią. Jego problem polegał na tym, że chciał podjąć dwie oddzielne decyzje, traktując je jak jedną. Tak, powinien się ożenić. To jedna z najwspanialszych rzeczy, jaką można w życiu zrobić. Jednak jeśli pyta kogoś zupełnie obcego, czy powinien się ożenić z tą kobietą, odpowiedź musi brzmieć: nie. Kiedy znajdzie odpowiednią osobę, będzie wiedział, że małżeństwo jest właściwą decyzją, i nie będzie pytał nikogo o zdanie, tym bardziej zupełnie obcego człowieka.

W każdym z trzech wyżej wspomnianych przypadków można zauważyć, że trudności w podejmowaniu decyzji są bezpośrednim powodem bezsilności. Zaburzają one rozwój umysłowy, niszczą nasze związki i tłumią emocje.