

**Podejmowanie**  
**DECYZJI**  
**Dla początkujących**



**Materiały szkoleniowe**

**Opracowanie: Dorota Owczarska**  
**Na podstawie książki „Podejmowanie**  
**decyzji. Co zrobić, kiedy nie wiesz, co**  
**robić” Jonathan Herring. Wydawnictwo**  
**Samo Sedno**

# I. PRZYGOTOWANIE DO PODJĘCIA DECYZJI

Przygotowanie się do podjęcia decyzji opiera się na trzech ważnych zasadach.

Należy:

1. Dokładnie określić, na czym polega wybór, co jest jego sensem i jakie mamy alternatywne opcje
2. Zebrać wszelkie istotne informacje z nim związane,
3. Odpowiedzieć na pytanie: „co chcę osiągnąć przez swoją decyzję, co jest dla mnie ważne, a co nie ma znaczenia”.

## CO JEST PRZEDMIOTEM TWOJEJ DECYZJI

Jednym ze sposobów na dokładną i jednoznaczną identyfikację problemu jest rozbicie poważnych spraw na drobniejsze. Zamiast zadać pytanie: „*co mam robić, by być szczęśliwym?*” można spytać: „*czy mam jakieś hobby, którym chciałbym się zająć? W czwartkowe wieczory są warsztaty garncarstwa. Zawsze mnie to pociągało. Może udział w takich warsztatach sprawi, że poczuje się szczęśliwy?*”

### **PRZYKŁAD:**

*Jeżeli próbujesz podjąć decyzję o zmianie pracy, spróbuj sobie odpowiedzieć na kilka prostych pytań: „czy w nowej pracy będę więcej zarabiał? Czy ludzie, z którymi będę pracował, wydają się sympatyczniejsi od moich obecnych współpracowników? Czy będę miał łatwiejszy dojazd do miejsca pracy?” Tego typu pytania pomogą rozważyć konkretne okoliczności mające wpływ na wybór.*

## **ZBIERANIE ISTOTNYCH INFORMACJI**

Zanim podejmiesz decyzje musisz dokładnie zrozumieć swoje obecne położenie. Musisz przy tym być szczery wobec samego siebie, łatwo bowiem o zafałszowany obraz. Niektórzy np. patrzą na świat przez różowe okulary (uważają, że spotykają ich same dobre rzeczy) innym zaś świat wydaje się szary (wszystko co ich spotyka jest okropne).

### **Wskazówka**

Czym się kierować przy gromadzeniu informacji niezbędnych do podjęcia dobrej decyzji?

- 1. Opieraj się na faktach nie na odczuciach,**
- 2. Nie przykładaj zbytnej wagi do opinii innych ludzi** - dokonaj własnej oceny sytuacji,
- 3. Zapytaj siebie co się zmieniło w Twoim życiu** przez rok lub dwa - pomoże Ci to określić Twoje obecne położenie,

4. **Poznaj wiarygodne źródła** - czasami potrzebujesz suchych faktów np. jaka jest odległość od punktu A do punktu B,
5. **Szukaj fachowych opinii** - często informacje znajdujące się w internecie są zbyt ogólnikowe np. kiedy potrzebujesz rozwiązać jakieś prawne zagadnienie, znajdziesz wprowadzie w Internecie ogólne informacje na ten temat lecz w Twojej konkretnej sprawie będziesz zapewne potrzebował konsultacji z prawnikiem,
6. **Nie ulegaj pokusie przedstawiania faktów w sposób sprzyjający preferowanemu przez Ciebie obrotowi sprawy** - nie odrzucaj prawdy tylko dlatego, że nie idzie ona w parze z Twoim tokiem myślenia. Postaraj się być obiektywny, inaczej nie podejmiesz dobrej decyzji.

### **PRZYKŁAD:**

*Podejmowanie decyzji na podstawie błędnych lub niekompletnych danych przyniesie na pewno złe rezultaty. Przypomina to pieczenie ciasta bez wszystkich niezbędnych składników podanych w przepisie. Dlatego zawsze staraj się zebrać tak dużo informacji, jak to tylko możliwe, aby pomóc sobie w rozwiązywaniu dylematu.*

A co, gdy zbierzemy nadmiar informacji? Warto wziąć pod uwagę fakt, że nadmiar informacji może przytłoczyć tak bardzo, że nie będziesz w stanie podjąć żadnej decyzji.

**Wskazówka**

Upewnij się, że ilość czasu poświęconego na zebranie danych przed podjęciem decyzji będzie proporcjonalna do wagi informacji, jakie uzyskasz.

### **PRZYKŁAD:**

*Poszukiwanie informacji ma też swoją cenę. Być może 3h spędzone w internecie na przeglądaniu oferty czajników pozwoli Ci oszczędzić kilka złotych ale czy warto było poświęcić tyle czasu? Dzięki dogłębnej analizie poznałeś drobne różnice między poszczególnymi sprzętami zastanów się jednak czy nie jest to dla Ciebie strata czasu i niepotrzebne narażanie się na ból głowy.*

### **JAKI JEST TWÓJ CEL?**

Przy podejmowaniu decyzji najważniejsze jest określenie celu, który pragnie się osiągnąć. Nie myśl, że na cel musisz obrać coś wielkiego. Punktem docelowym może być coś prostego.

Gdy już rozpoznasz jaki jest Twój cel, nigdy nie trać go z oczu. Jest to często popełniany błąd. Ludzie zbaczają z raz obranej drogi w stronę rozwiązań alternatywnych, prowadzą dywagacje za i przeciw, co w efekcie przyczynia się do niewierności własnym postanowieniom.

Może się zdarzyć, że dla realizacji jednego postanowienia będziesz musiał wyznaczyć sobie szereg mniejszych celów.

1. **Uszereguj je:** który z nich jest najważniejszy? Jeżeli miałbyś szanse

zrealizować tylko jeden z nich, który wybierzesz?

2. Postaraj się ocenić, jak bardzo ważne są dla Ciebie poszczególne sprawy. **Określ stopnie** ich **ważności** wg skali od 1 do 10.

Zrób listę rzeczy, które są przeszkodą na drodze do osiągnięcia celu. Od czego Twoim zdaniem zależy powodzenie różnych zamierzeń? Bądź przy tym ostrożny, nie wyobrażaj sobie przeszkód, które nie istnieją.

## **PUŁAPKI**

Najpopularniejsze pułapki, w które łatwo wpaść gdy nie jest się zadowolonym z obecnego stanu rzeczy:

1. **Nie zakładaj, że źródłem problemu są inne osoby.** Bardzo łatwo dostrzec problem tylko na zewnątrz a nie w sobie. Nie owijaj w bawełnę musisz być z sobą szczery,
2. **Nie przyjmuj z miejsca, że na pewno Ty sam jesteś źródłem problemu,**
3. **Nie popełniaj błędu w rodzaju: „jeżeli tylko...”** – przerabiałeś już kiedyś taki temat? „Jeżeli tylko mógłbym spłacić dług, wszystko potoczyłoby się inaczej”. Skupiając się zbytnio na jednej, wybranej przeszkodzie, która wydaje Ci się najważniejsza, tracisz z pola widzenia swój cel albo sposób jego osiągnięcia,
4. **To kim jesteś i to co robisz, to dwie różne rzeczy** – nie łądź się ze po zmianie

pracy przemienisz się z osoby wybuchowej, samolubnej i kłótlivej w osobę czułą, wyrozumiałą, zdolną do kompromisów. Dlatego na początku zawsze trzeba dobrze rozpoznać źródło problemu!

## **PODSUMOWANIE**

**Skoncentruj się na kilku kluczowych pytaniach:**

- 1. Jaką decyzję podejmuję?**
- 2. Czy mam wszystkie informacje potrzebne do podjęcia decyzji i czy rozumiem swoje obecne położenie?**
- 3. Jakie cele stawiam przed sobą?**

## **II. CO NIE POWINNO, A CO MOŻE MIEĆ WPŁYW NA DECYZJE?**

### **NA PODEJMOWANĄ DECYZJĘ NIE MOŻE WPŁYWAĆ:**

1. Strach albo brak obaw,
2. Naciski z zewnątrz,
3. Fakt czy jesteś lub też nie  
w odpowiednim nastroju,

### **STRACH ALBO BRAK OBAW**

Wiele osób nie potrafi sobie poradzić z ryzykiem. Niepewna sytuacja powstrzymuje wielu przed podejmowaniem decyzji. Nieuzasadnione uprzedzenia łatwo wygrywają, gdy w grę wchodzi pewne ryzyko. Niemalże wszystkie ludzkie działania wiążą się z jakimś ryzykiem. Gdyby człowiek chciał uniknąć wszelkiego ryzyka w efekcie powinien nie wstawać rano z łóżka. Podczas analizy danych statystycznych związanych z ryzykiem istotne jest zachowanie jasności umysłu. Oceń ryzyko. Jakie jest jego prawdopodobieństwo?

#### **Wskazówka**

**Wyobraź sobie że wykonujesz jakąś czynność 100 razy- jak często zakończy się ono porażką?**

### **PRZYKŁAD:**

Rozważmy dwa przypadki:

- Anna. Myśli: jak wyjdę na zewnątrz podczas burzy może we mnie uderzyć piorun. Może lepiej będzie jeśli zostanę w domu.

- Beata. Myśli: jestem tak dobrym kierowcą, że mogę bezpiecznie prowadzić samochód z prędkością 180km/h.

Anna przykładu zbyt dużą uwagę do ryzyka związanego z uderzeniem pioruna. Do tego stopnia, że rujnuje sobie tym życie towarzyskie.

Beata z kolei przecenia swoje umiejętności. Ryzykuje życie nie tylko swoje lecz też innych uczestników ruchu. Uważa pewnie, że statystyki wypadków jej nie dotyczą.

#### Ocena ryzyka.

Anna powinna wyobrazić sobie, że 100 razy wychodzi z domu w trakcie burzy - w ilu przypadkach uderzy w nią piorun? A może ani razu? To by znaczyło, że ryzyko jest do uniknięcia.

Gdybyś jednak prowadził samochód z prędkością 180km/h prawdopodobieństwo wypadku lub kontroli policyjnej wzrasta. W 50 przypadkach na 100 jest pewne. To znacznie zwiększa ryzyko. Bardzo wiele osób popełnia błąd, nie podejmując czegoś z obawy przed katastrofą, która w rzeczywistości jest mało prawdopodobna.

### **Wskazówka**

Rozważ nie tylko prawdopodobieństwo ryzyka, lecz także ewentualne negatywne konsekwencje Twojej decyzji. Być może warto podjąć nawet

sporo ryzyko, jeśli nie niesie ono ze sobą zbyt negatywnych skutków.

### **PRZYKŁAD:**

*Korzystanie zimą ze środków publicznego transportu wiąże się z ryzykiem złapania grypy. W tym przypadku większość ludzi w dużych miastach uważa jednak, że warto ryzykować. Mają łatwiejszy i szybszy dojazd do pracy niż samochodem, nie muszą szukać miejsca parkingowego. Nie martwią się tak bardzo ewentualnym przeziębieniem. Ale np. na pewno za wszelką cenę będziesz chciał uniknąć ryzyka związanego z wszelkiego rodzaju kataklizmami. Jeżeli Twój dom płonie, to lepiej nie wchodzić do środka po cenne rzeczy.*

Czy ryzyko jest nieuniknione? Czy można je zminimalizować?

Jazda samochodem niesie ze sobą pewne ryzyko - można je zminimalizować, zapinając pasy, jadąc ostrożnie itp. W każdej sytuacji stawiaj przed sobą pytanie o jakieś alternatywne rozwiązanie. Czy mogę w jakiś sposób ograniczyć ryzyko? Gdy sytuacja potoczy się nie po Twojej myśli, będziesz znał możliwości wyjścia z niej obronną ręką.

### **NACISKI Z ZEWNĄTRZ**

Czasami odnosimy wrażenie, że podejmujemy decyzje pod wpływem innych. Przykładowo – Twój wspólnik planuje nowe przedsięwzięcie

i zawiedziesz go, gdy nie wyrazisz na nie zgody. Dostałeś propozycje nowej pracy i wiesz, że Twoi rodzice będą zachwyceni jeśli ją przyjmiesz itp. Każdy wybór następuje w określonych okolicznościach zewnętrznych. Kluczową rolą jest by była to TWOJA decyzja.

#### Wskazówka

Pamiętaj, że to TY decydujesz i to TY będziesz odpowiedzialny za skutki swojej decyzji.

### **CZY JESTEŚ W ODPOWIEDNIM NASTROJU?**

Przed podjęciem decyzji upewnij się jakie emocje teraz na Ciebie działają. Czy potrafisz nad nimi zapanować? Kiedy rozpiera Cię szczęście łatwo przyjdzie Ci podjąć nierozważną decyzję.

#### Wskazówka

Nie podejmuj ważnych decyzji w chwilach uniesienia - patrzysz wtedy na świat przez „różowe okulary”.

#### **PRZYKŁAD:**

*Niektóre firmy próbują sprzedać nieruchomości ludziom w trakcie ich letniego wypoczynku. Urlopowicze zazwyczaj miło spędzają czas i są podekscytowani nowym miejscem a w rezultacie są mniej ostrożni.*

A co gdy jesteśmy w złym humorze? Gdy zaś wszystko wydają Ci się szare, a w głowie majaczą

same ponure wizje, nie jesteś w stanie poprawnie ocenić sytuacji.

Nie rozwiązuj ważnych spraw kiedy jesteś zdenerwowany.

**Najgorsze ze wszystkiego jest jednak unikanie decyzji** - ludzie zbyt często czekają aż coś się samo zmieni i niczego od siebie nie wymagają. W rezultacie nic się nie zmienia.  
**Unikaj myślenia typu : „poczekam i zobaczę co się stanie”.**

Wskazówka

Wiele z naszych codziennych problemów nie ma jednego właściwego rozwiązania. Kiedy to sobie uświadomisz, będziesz mógł decydować o drobnych sprawach bez niepotrzebnych obaw.

## **CO POWINNO MIEĆ WPŁYW NA TWOJE DECYZJE?**

Wybór nie zależy wyłącznie od zebrania jakiejś ilości informacji, ale przede wszystkim od tego, co uznajesz za wartość. Nie zakładaj, że wartości, które były dla Ciebie ważne w przeszłości są nadal istotne.

Powszechne różnice mające wpływ na sposób podejmowania decyzji przez różne osoby:

### **1. Przeciwnicy ryzyka i ryzykanci.**

Niektóre osoby unikają ryzyka niczym zarazy, dla innych jest ono źródłem przyjemności. Do której grupy należysz

i co to oznacza dla procesu podejmowania decyzji?

2. **Kierujesz się rozumem czy uczuciami?**  
Racjoniści podchodzą do wszelkich decyzji rozumowo i nie zwracają uwagi na emocje lub przeczucia. Inne osoby kierują się „instynktem”.
3. **Co jest dla Ciebie najważniejsze?**  
Należysz do osób podejmujących decyzję kierując się własnym dobrem, czy do tych, dla których ważniejsze jest dobro innych?
4. **Czy uważasz się za perfekcjonistę, czy raczej bliższe Ci jest hasło „byle do przodu”.** Chciałbyś osiągnąć jak najlepsze wyniki w tym co robisz, czy wystarcza Ci, że sprawy idą w dobrym kierunku? Perfekcjonistom trudno znaleźć rozwiązanie idealne i mogą nigdy nie ruszyć do przodu. Zwolennicy idei „byle do przodu” czasem działają „byle jak”.
5. **Wolisz rzeczy dobrze Ci znane, czy nowości?**

## PODSUMOWANIE

1. **Miej świadomość swoich naturalnych skłonności i nacisków jakim ulegasz.**
2. **Nie daj się zwieść własnym uprzedzeniom**
3. **Zanim coś wykonasz przemyśl:**
  - a) **czy masz tendencje do unikania ryzyka, czy też lubisz dreszczyk emocji związany z ryzykiem?**

- b) czy pozostajesz stale pod presją innych osób , które oczekują od Ciebie konkretnej decyzji?**
- c) czy jesteś w odpowiednim nastroju, aby rozstrzygnąć trudną sprawę?**

**Najprawdopodobniej nie będziesz w stanie oddalić wszystkich negatywnych czynników mających wpływ na decyzję, ale już sama świadomość ich istnienia pozwoli Ci się wobec nich zdystansować.**

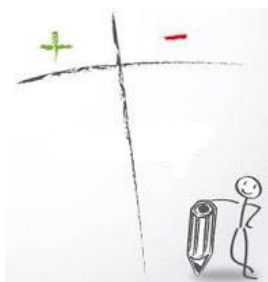
# III. MODELE PODEJMOWANIA DECYZJI

Rozróżniamy pięć modeli podejmowania decyzji:

1. wady i zalety,
2. analiza macierzy decyzyjnej,
3. sześć myślowych kapeluszy na podstawie E. de Bono,
4. drzewka decyzyjne.

## WADY I ZALETY

To najpowszechniejszy model ułatwiający proces podejmowania decyzji. Podejmując decyzję stwarzasz listę argumentów przemawiających za danym rozwiązaniem (lista zalet) oraz listę argumentów przeciw danemu rozwiązaniu (listę wad). Dobrze jest nadać poszczególnym faktom jakąś wartość liczbową – skala od 1 do 10 (10 – silny argument, 1- argument mało istotny).



**PRZYKŁAD:**

*Lista sporządzona na potrzeby decyzji o zakupie nowego samochodu.*

| <b>Za</b>                                               | <b>Przeciw</b>                                       |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Stary samochód często się psuje: 8                      | Nowy samochód to duży wydatek:9                      |
| Nowy samochód może przewieźć więcej osób: 5             | Możliwe że po zakupie wzrośnie koszt ubezpieczenia:2 |
| Nowy samochód jest bardziej przyjazny dla środowiska: 3 |                                                      |
| <b>16</b>                                               | <b>11</b>                                            |

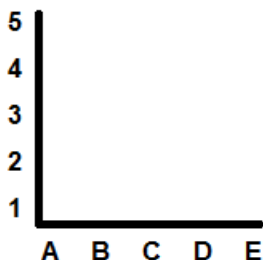
*W ramach modyfikacji warto czasem dodać 3 kolumnę oznaczoną jako „godne uwagi” czy „nieznane”, w której zostaną wymienione argumenty niejednoznaczne lub negatywne-mogą to być kwestie budzące wątpliwość, ale umotywowane Twoim zdaniem.*

| <b>Za</b>                                              | <b>Przeciw</b>                                       | <b>Godne uwagi</b>                        |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Stary samochód często się psuje:8                      | Nowy samochód to duży wydatek:9                      | Wartość sentymentalna starego samochodu:2 |
| Nowy samochód może przewieźć więcej osób:5             | Możliwe że po zakupie wzrośnie koszt ubezpieczenia:2 | Znajomi mogą być zazdrośni: 2             |
| Nowy samochód jest bardziej przyjazny dla środowiska:3 |                                                      |                                           |
| <b>16</b>                                              | <b>11</b>                                            | <b>4</b>                                  |

*Sumując wyniki z kolumny „przeciw” i „godne uwagi” wynik wciąż przemawia za kupnem samochodu. Argumenty „za” przeważają bowiem nad argumentami negatywnymi i czynnikami zmiennymi.*

## **ANALIZA MACIERZY DECYZYJNEJ**

Ta metoda przydatna jest szczególnie jeśli dokonujemy wyboru spośród kilku możliwych opcji. Aby ją przeprowadzić musisz stworzyć macierz wyglądająca w ten sposób:



|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 |   |   |   |   |   |
| 4 |   |   |   |   |   |
| 3 |   |   |   |   |   |
| 2 |   |   |   |   |   |
| 1 |   |   |   |   |   |
|   | A | B | C | D | E |

Stwórz listę rozważanych rozwiązań (A-E) oraz listę kluczowych celów (1-5). Następnie nadaj wartość liczbową od 1 do 10 kombinacjom rozwiązania i celu. Aby ustalić, które rozwiązanie jest najlepsze wystarczy zsumować wyniki i sprawdzić co uzyskało najwięcej punktów.

### **PRZYKŁAD:**

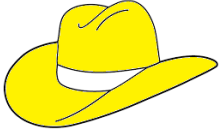
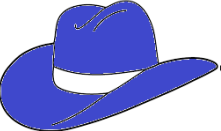
*Pewna dziewczyna zastanawiała się co kupić swojemu chłopakowi na 30 urodziny. W dolnej*

*części tabeli umieściła 5 możliwych prezentów. Z lewej strony wypisała czynniki decydujące o wyborze. Dziewczyna chce sprawić prezent, który będzie przydatny w jego pracy, ciekawy, trwały i jednocześnie niedrogi.*

|                    |             |               |            |                                                               |           |
|--------------------|-------------|---------------|------------|---------------------------------------------------------------|-----------|
| Niezwykły          | 10          | 2             | 2          | 8                                                             | 3         |
| Przydatny w pracy  | 0           | 8             | 3          | 10                                                            | 1         |
| Sprawiający radość | 8           | 1             | 9          | 2                                                             | 7         |
| Trwały             | 2           | 7             | 6          | 6                                                             | 5         |
| Kosztowny          | 3           | 4             | 6          | 5                                                             | 7         |
| łącznie            | <b>23</b>   | <b>22</b>     | <b>26</b>  | <b>31</b>                                                     | <b>23</b> |
|                    | Lot balonem | Nowy garnitur | 20 książek | Kurs przemawiania publicznego prowadzony przez znanego aktora | iPad      |

## **SZEŚĆ MYŚLOWYCH KAPELUSZY**

Edward de Bono opracował model podejmowania decyzji zwany 6 myślowymi kapeluszami. Metoda zachęca do spojrzenia na konkretną sytuację z kilku różnych perspektyw i stara się uchronić jej zwolenników od myślenia w sposób przewidywalny. Dzięki temu, że każde spojrzenie jest reprezentowane, zmniejszamy ryzyko pominięcia ważnych czynników decyzyjnych.

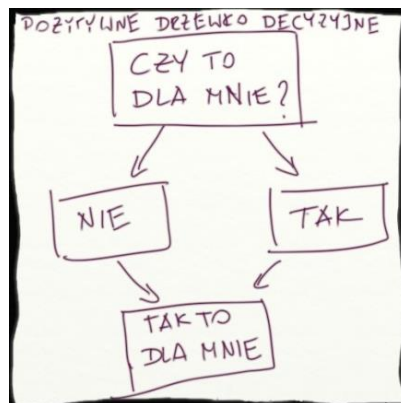
|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Powinieneś skupić się na faktach. Jakie inf posiadasz? Jakich inf potrzebujesz?                                                                                                                                                             |
|    | Patrz przez różowe okulary i bądź pozytywnie nastawiony do świata. Wszędzie gdzie się da szukaj korzyści wynikających z rozwiązań alternatywnych. Co by się stało gdybyś wybrał to rozwiązanie?                                             |
|    | Szukaj negatywnych stron różnych rozwiązań. Bądź adwokatem diabła. Jaki jest najgorszy możliwy obrót spraw. Jeżeli wszystko pójdzie źle to w jakiej sytuacji się znajdziesz?                                                                |
|    | Skoncentruj się na przeczuciach i własnej intuicji. Jakie masz obawy, co wolisz wybrać, co lubisz a czego nie? Jakie rozwiązanie podoba Ci się najbardziej? Jak inne osoby mogą zareagować na to co planujesz?                              |
|  | Skup się na własnej kreatywności. Zapomnij o oczywistych rozwiązaniach, które przyszły Ci do głowy. Czy możesz podejść do danego problemu w zupełnie inny sposób? Zacznij myśleć od końca. Co dziecko miałoby do powiedzenia w tej sprawie? |
|  | Postaraj się myśleć zdroworozsądkowo.                                                                                                                                                                                                       |

Ten model ma wymiar stricte zespołowy, gdy trzeba wspólnie podjąć decyzje. Każda osoba pełni inną rolę w grupie (sześć kapeluszy – sześć ról). Np. czarny kapelusz szuka zagrożeń, a żółty szans.

## DRZEWKA DECYZYJNE

Metoda ta może się przydać przy rozważaniu różnych konsekwencji podjętych działań. Ilość odnóg na diagramie będzie zależeć od tego, jak bardzo chcesz zgłębić dany problem. Metoda pozwala rozpoznać konsekwencję konkretnych działań, ich przyczynę i skutek.

Zacznij od podstawowego pytania i narysuj linie z możliwymi rozwiązaniami.



### **PRZYKŁAD:**

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| Czy powinienem zwolnić Adama z pracy? | —————→ Tak |
|                                       | —————→ Nie |

|                                                    |            |                                                         |
|----------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------|
| Czy powinienem zwolnić problemowego Adama z pracy? | —————→ Tak | Czy Adam będzie walczył o możliwość pozostania w pracy? |
|                                                    | —————→ Nie | Czy pozostali pracownicy zaczną szukać innej pracy?     |

Te pytania mogą „prowokować” do zadania kolejnych przez co drzewko decyzyjne prawdopodobnie okaże się bardziej rozbudowane i będzie zawierało więcej możliwych rozwiązań.

### **Podsumowanie**

- 1. Upewnij się, z jakim problemem się mierzysz: czy na pewno dobrze zdefiniowałeś problem i jego przyczyny**
- 2. Sprawdź, czy jesteś świadom pojawiających się zagrożeń.**
- 3. Wybierz odpowiednie narzędzie, które pomoże Ci w rozwiązaniu dylematu.**

## **IV. PRZESZKODY W PODEJMOWANIE DECYZJI**

Jeżeli:

- Zebrałeś niezbędne informacje związane z decyzją,
- Uświadomiłeś sobie przynajmniej część nacisków, którym możesz ulec, oraz ryzyko jakie napotkasz,
- Opisałeś swoje wartości i pragnienia,
- Wybrałeś jedną metodę pomocną przy podejmowaniu decyzji

Czas podjąć decyzję. Jeżeli jesteś gotowy: do dzieła, decyduj!

Co jeszcze może Ci przeszkadzać?

### **OPINIE INNYCH OSÓB**

Jak bardzo obchodzą Cię opinie innych osób? Niektórzy bardzo się nimi przejmują. Myślą: „podobają mi się te dzinsy, ale jak je kupię to ludzie będą się ze mnie śmiać”, „myślę, że to najlepsze posunięcie, ale moi pracownicy na pewno uznają mnie za zbyt miękką”, „chciałbym ten samochód, ale mogę się założyć, że dla znajomych jest on zbyt ekstrawagancki”.

Jeżeli przyłapiesz się na podobnym myśleniu, bądź ostrożny. Łatwo wpaść w pułapkę podejmowania decyzji takich, jakich oczekują od Ciebie inni – a nie tych korzystnych dla Ciebie.

### Wskazówka

Martwisz się tym, co ludzie sobie pomyślą? Zadaż sobie kilka pytań:

- Czego tak naprawdę się boję? Co takiego ludzie mogą sobie pomyśleć?
- Czy będą mieli racje? Czy odniosą właściwe wrażenie?
- Czy szanuję ich opinie?
- Jak zareagują, jeżeli postanowię coś wbrew ich woli? Czy przestaną się ze mną przyjaźnić? A może stracą do mnie szacunek?

**Wydaje Ci się, że opinie innych są odległe od prawdy?** => nie warto więc przykładać do nich wagi.

**Wydaje Ci się, że znajomi mają rację?** => zastanów się nad tym co mówią. Pomyśl czy krytyka jest uzasadniona, a następnie porównaj opinie przyjaciół z pozostałymi argumentami, które bierzesz pod uwagę.

### EMOCJE

Emocje grają ważną rolę w procesie podejmowania decyzji.

### **PRZYKŁAD:**

*Badacz procesów decyzyjnych Jonah Lehrer twierdzi, że nasza zależność od emocji jest wynikiem ewolucji. Mózg człowieka musiał przez wieki nauczyć się reagować błyskawicznie. Kiedy gonił go mamut, nie miał czasu na racjonalną analizę sytuacji i wybór właściwego zachowania – górę brały emocje. Człowiek musiał polegać na sygnałach zewnętrznych i wewnętrznych bez przeprowadzania dogłębnej analizy.*

*Lehrer podaje przykład zawodnika wybierającego piłkę podczas gry w krykieta. Według jego szacunków zawodnik ma mniej więcej pięć milisekund na zdecydowanie o sposobie odbicia piłki. Zatem nie jest to w pełni racjonalny proces. Instynktowna reakcja wielkich sportowców polega na wybieraniu drobnych wskazówek płynących z mózgu, które umożliwiają intuicyjną reakcję.*

### **Wskazówka**

Jeżeli np. określenie wagi różnych czynników, które bierzesz pod uwagę w procesie decyzyjnym, sprawia Ci trudność, zaufaj swojemu instynktowi. Zdecyduj tak jak podpowiadają Ci uczucia. Jednak korzystaj z instynktu tylko wtedy, gdy racjonalna analiza zawiedzie. Nie traktuj go jako głównego narzędzia decyzyjnego.

Istnieje jeszcze jedna istotna kwestia związana z emocjami.

UNIKAJ PODEJMOWANIA DECYZJI W OBLICZU ZŁYCH WIEŚCI LUB NIEPOWODZEŃ.

W konfrontacji z jakimś nieszczęściem nasz instynkt może doprowadzić do przyjęcia postawy „gorzej być nie może”.

**PRZYKŁAD:**

*Postawę typy „gorzej być nie może” w praktyce często można zaobserwować w teleturniejach telewizyjnych.*

*Założmy, że w 26 walizkach umieszczone są różne kwoty pieniędzy, od niewielkiej do bardzo wysokiej sumy. Uczestnik nie wie ile pieniędzy jest w każdej walizce, ale którąś z nich musi wybrać. Wybrana walizka odkładana jest na bok, a uczestnik sprawdza po kolei, co znajduje się w tych które odrzucił. Za każdym razem „bankier” składa graczowi propozycje kupna danej walizki za określoną kwotę. Uczestnik może się zgodzić i zrezygnować z dalszego udziału w teleturnieju lub kontynuować z nadzieją, że za jakiś czas „bankier” złoży mu lepszą ofertę. Ma również nadzieję, że w ostatniej (odłożonej) walizce znajduje się duża suma pieniędzy. W miarę jak otwierane są kolejne walizki, uczestnik zdobywa wiedzę o tym, jaka kwota może znajdować się w walizce, którą wybrał. Wówczas zaczyna się najbardziej pasjonujący etap gry. Uczestnik ma przed sobą już tylko cztery walizki (łącznie z tą odłożoną na bok) skrywające kwoty 1zł, 200tyś. zł, 300tyś. zł, i 1mln zł. „Bankier” może wtedy zaproponować uczestnikowi kwotę 250tys. zł. Jest to dobra oferta, jeżeli założymy, że w odłożonej walizce jest 1zł lub 200tyś. zł. Gdyby walizka posiadała cenniejszą zawartość, kwota nie byłaby*

już atrakcyjna. Poczulibyśmy się też mocno zawiedzeni, jeśli po otwarciu jednej z kolejnych walizek okazałoby się, że jest tam 1mln zł – znaczyłoby to, że w innych muszą być już mniejsze sumy pieniędzy (1zł, 200tyś. zł lub 300tyś. zł). „Bankier” składa więc szczodłą propozycję, powiedzmy 220tyś. zł. Ze statystycznego punktu widzenia jest to dobra oferta. Istnieje spore prawdopodobieństwo, że oferowana kwota znacznie przewyższa schowana w walizce. Uczestnik teleturnieju zazwyczaj ją odrzuca! Dlaczego? Badacze zauważyli, że gracze będą odrzucać nawet te rozsądne oferty „bankiera”, gdy oceniają swoje wcześniejsze decyzje jako błędne. Po tym, jak 1mln zł przeleciał im koło nosa, są już tak zawiedzeni, że przestają logicznie myśleć. Podobnie uzależniony hazardzista, który po jednej przegranej traci kolejną sumę pieniędzy. Emocjonalna reakcja na przysłowiowego pecha może prowadzić do złych decyzji.

### Wniosek

Powinieneś mieć się na baczności, jeżeli podejmujesz decyzje po otrzymaniu jakichś złych wieści. Nie bierz przykładu z hazardzisty i nie myśl, że za drugim razem pech Cię nie dosięgnie. Uważaj, żebyś nie stracił jeszcze więcej niż wcześniej. Poczucie, że Cię oszukano albo że padłeś ofiarą złego losu, nie jest odczuciem sprzyjającym podejmowaniu dobrych decyzji.

## **NIE OPIERAJ DECYZJI NA PORÓWNYWANIU SIĘ Z INNYMI**

Łatwo przykładać wagę do jakiegoś czynnika z chęci bycia od kogoś lepszym czy postrzeganym jako wzór. Unikaj tych pokus.

### **PRZYKŁAD:**

*W swojej książce „Potęga irracjonalności” Dan Ariely omawia przykład związany z maszynkami do pieczenia chleba. Okazuje się, że pierwsza taka maszynka na rynku nie sprzedawała się najlepiej. Producent wprowadził więc do sprzedaży nowy, droższy model i wtedy ten pierwszy stał się konkurencyjny. Bynajmniej nie chodziło o to, że ludzie nagle zapragnęli piec chleb. W porównaniu z nowym modelem stary wydał się atrakcyjniejszy cenowo.*

*Powszechne jest przekonanie, że ludzie myślą w kategoriach porównawczych a nie absolutnych. Dlatego mają skłonność do robienia zakupów na wyprzedażach, gdy ceny sprawiają wrażenie okazyjnych. Produkty w tych samych cenach, lecz bez informacji o obniżce, nie będą się już tak dobrze sprzedawać.*

## **UPEWNIJ SIĘ, ŻE NIE JESTEŚ DO CZEGOŚ UPRZEDZONY.**

Często dokonujemy oceny, kierując się niewiadomymi. Wyniki badań wskazują, że wiele uprzedzeń bierze się z ignorancji i niewiedzy, nieznajomości faktów lub ludzi. Np. badania

pokazują, że rasizm zwalcza się najskuteczniej, poznając ze sobą ludzi o różnych kolorach skóry – poznawszy się, zdobywają wiedzę o innych ludziach i zmniejszają uprzedzenia. Nie ulegają żadnym negatywnym odczuciom w odniesieniu do osób, grup lub planów tylko dla tego, że czegoś nie znasz. Bądź jednocześnie pozytywnie zaintrygowany i zarazem w równym stopniu krytycznie ostrożny na nowe pomysły, sposób myślenia, znajomości. Twoje pierwotne opinie mogą się ugruntować albo ulegną zmianie – tak otworzysz się na nowy sposób postrzegania świata.

### **Podsumowanie**

**Jeżeli wybrałeś konkretny model decyzyjny i uzupełniłeś go o wszystkie informacje, a nadal masz problem z wyborem, pamiętaj o poniższych wskazówkach:**

- 1. Słuchaj swoich emocji, lecz bądź również świadom ich wpływu na twoje decyzje wtedy, gdy nie wiedzie Ci się najlepiej**
- 2. Pozbądź się uprzedzeń, bądź otwarty na nowości**
- 3. Pomyśl co będzie korzystne dla osiągnięcia wyznaczonych sobie celów - nie przykładaj zbyt wielkiej wagi do porównywania się z innymi**
- 4. Weź pod uwagę opinie innych osób, ale nie przesadzaj - to w końcu twoja decyzja**

# **V. DLACZEGO NIEKTÓRE DECYZJE SĄ TAK TRUDNE DO PODJĘCIA?**

Istnieje kilka znaczących powodów, które mogą utrudniać podjęcie decyzji:

1. Niepewna przyszłość,
2. Nie wiesz, czego chcesz,
3. Co jest właściwe a co najlepsze?
4. Niepotrzebne skupianie się na przeszłości.

## **NIEPEWNA PRZYSZŁOŚĆ**

To chyba najpowszechniejszy problem, dlaczego boisz się podjąć decyzję.

Nie wiesz, czy na rynku jest miejsce dla Twojego produktu. Nie wiesz czy wakacje we Francji będą udane czy nie.

Jeżeli stoisz w obliczu takiej decyzji, pierwszą rzeczą, którą musisz zrobić, jest pogodzenie się z tym, że nigdy nie będziesz wiedział, co Cię czeka w przyszłości. Wszystkie decyzje trzeba podejmować na podstawie najbardziej wiarygodnych informacji dostępnych w danym momencie. Twojej decyzji zawsze będzie towarzyszyć jakieś ryzyko, ponieważ nikt z nas nie wie co go jeszcze spotka.

Mimo, że nie wiadomo, co przyniesie przyszłość, musisz dokonać pewnych założeń. Nie chodzi oczywiście o wizytę u jasnowidza, lecz o ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia niektórych zdarzeń. Co się stało, kiedy ostatnio właśnie tak postąpiłeś? Czy konsekwencje Twojej ostatniej decyzji były pomyślne? Możesz założyć, że teraz będzie podobnie.

Jest jeszcze pokusa, aby wybrać to, co już znasz, zamiast tego, czego nie znasz.

### **PRZYKŁAD:**

*Jeżeli byłeś już kiedyś w jakiejś restauracji i masz dobre wspomnienia, to prawdopodobnie pójdziesz tam ponownie, a nie będziesz szukał nowego lokalu. Nie utknij tylko na lata w stagnacji, zwłaszcza, gdy ryzyko związane z decyzją jest niewielkie. Nie zawsze przecież nowa restauracja okaże się niewypałem, za to chodząc tylko do starej nie poznasz nowych smaków.*

## **NIE WIESZ, CZEGO CHCESZ**

Świadomość, że dokładnie znasz Swoje oczekiwania, pomoże Ci podjąć właściwą decyzję w sytuacji, kiedy będziesz miał do wyboru więcej ciekawych propozycji.

### **PRZYKŁAD:**

*Dostałeś dwie oferty pracy: każda z nich ma swoje dobre i złe strony i nie wiesz, którą wybrać. W jednej firmie oferują wyższe zarobki, podczas gdy w drugiej stanowisko pracy jest ciekawsze.*

*W przypadku pierwszej będziesz miał krótszy dojazd, natomiast druga przyciąga Cię miejscem pracy w niezwykle prestiżowej firmie. Tutaj istnieje szansa na premię, a tam praca jest stabilniejsza. Musisz wrócić do punktu wyjścia i zastanowić się, jakie wartości mają dla Ciebie największe znaczenie. Przyjrzyj się wszystkim argumentom i uporządkuj je od najistotniejszego do mało ważnego np.*

- Wysokość zarobków
- Stabilność zatrudnienia
- Przyjacielscy współpracownicy
- Czas dojazdu
- Możliwość otrzymania premii
- Prestiż firmy.

*Trzeba jeszcze ustalić szczegółowo wagę argumentów: nadaj im stopnie w skali od 1 do 10. Lista może wyglądać tak:*

- Wysokość zarobków – 9
- Stabilność zatrudnienia – 8
- Przyjacielscy współpracownicy – 4
- Czas dojazdu -3
- Możliwość otrzymania premii – 2
- Prestiż firmy – 1

*Z tej listy wynika, że wysokość zarobków i stabilność zatrudnienia są najważniejszymi dla Ciebie celami i to na nich powinienś się skupić. Pozostałe kwestie będą warte rozpatrzenia tylko wtedy gdy nadałś im taką samą/przybliżoną wartość jak pierwszym dwóm argumentom.*

*A teraz wyobraźmy sobie, że lista wygląda tak:*

- Wysokość zarobków – 9
- Stabilność zatrudnienia – 8,5

- Przyjacielscy współpracownicy – 8
- Czas dojazdu -7,5
- Możliwość otrzymania premii – 2
- Prestiż firmy – 1

*To by wskazywało, że pierwsze cztery czynniki są dla Ciebie bardzo ważne. Może się okazać, że praca oferująca wyższe zarobki wcale nie będzie ta lepszą, gdy druga oferta otrzyma oceny wyższe w punktach dotyczących stabilności zatrudnienia, przyjacielskiej atmosfery w pracy i czasu dojazdu.*

## **CO JEST WŁAŚCIWE, A CO NAJLEPSZE?**

To pytanie może być prawdziwym dylematem, bardzo utrudniającym podjęcie decyzji. Rozziew pomiędzy Twoimi wartościami a tym, co wydaje się najlepszym rozwiązaniem, bywa szczególnie uciążliwy w biznesie. Możesz znaleźć się pod silnym działaniem pokus, gdy będziesz chciał podjąć decyzję nastawioną na zysk. Pomyśl jednak, jaką wyrobisz sobie reputację, jeśli nie ulegniesz słabości. Osoby podejmujące nieuczciwe decyzje mogą wiele zyskać w krótkiej perspektywie, ale później będą musiały ponieść konsekwencje Swojego czynu. Zdobędą w oczach innych negatywną opinię. Nieuczciwość nie pomaga w biznesie, nie gwarantuje trwałych i korzystnych kontaktów zawodowych.

Wybór pomiędzy wartościami a potrzebami ma ścisły związek z moralnością.

**PRZYKŁAD:**

*Przedmiotem dyskusji jest obecnie kwestia wykorzystania embrionów w badaniach nad komórkami macierzystymi. Możesz potrzebować leczenia, w którym stosuje się komórki macierzyste pozyskane z embrionów. Załóżmy, że jest to niezgodne z Twoimi przekonaniem moralnym: czy odłożysz te wartości na bok?*

Wiele decyzji wcale nie jest prostych. Najważniejsze abyś uświadomił sobie, że to, co jest właściwe, nie zawsze jest najlepszym rozwiązaniem. Trudno się nie pogubić, gdy rozpatrujemy życiowe dylematy. Targają nami rozterki, które jednak są częścią procesu decyzyjnego.

**NIEPOTRZEBNE SKUPIANIE SIĘ NA PRZESZŁOŚCI**

Patrzenie w przeszłość jest jedną z największych przeszkód w podejmowaniu decyzji. Stało się coś okropnego i musisz zdecydować, co zrobisz, ale smutek i gorycz związane z minionym wydarzeniem ograniczają Twoją zdolność do podejmowania decyzji. Oddziel te dwie sprawy: radzenie sobie z przeszłością i podejmowanie decyzji na przyszłość. Zachowaj jasność umysłu i patrz przed siebie, nie oglądaj się ciągle za siebie. Nie powracaj stale do tego co się stało. Korzystaj ze swoich wcześniejszych doświadczeń, pozwoli Ci to podejmować lepsze decyzje.

Typowe problemy:

1. Nie możesz się zdecydować
2. Nie podejmujesz decyzji
3. Niech drzewa nie przesłonią Ci widoku na las
4. Nie komplikuj
5. Wyolbrzymianie obaw
6. Brak szczerości wobec siebie
7. Nieuświadomienie sobie własnych przekonań
8. Zwodnicze wspomnienia
9. Próby podjęcia „decyzji idealnej”
10. Konieczność wybrania mniejszego zła
11. Niska samoocena
12. „Równia pochyła”
13. Pozostawienie sobie możliwości wyboru
14. Przykładanie zbyt dużej wagi do opinii „stada”
15. Nie daj się zwieść obrazom

## **NIE MOŻESZ SIĘ ZDECYDOWAĆ**

Gdy istnieją dwa równoległe rozwiązania a każde z nich otrzymało taką samą liczbę argumentów za i przeciw i wszystkie czynniki się równoważą po prostu wybierz jedno z nich. Możesz nawet rzucić monetą. Skoro oba są równie dobre...

### **Wskazówka**

Przy problemach z niezdecydowaniem pomocne może być wyznaczenie sobie limitu czasowego. Wyznacz sobie określony czas na podjęcie

decyzji, nawet, jeśli nikt Ci go wcześniej nie określił. Powiedz: „do środy się zdecyduje, czy przyjmą to stanowisko” i trzymaj się obiecanego terminu.

## **NIE PODEJMUJESZ DECYZJI**

Niepodjęcie decyzji kończy się zawsze tym, że ktoś inny podejmuje ją za Ciebie.

### **PRZYKŁAD:**

*Widzisz interesującą ofertę pracy, ale nie możesz się zdecydować czy w ogóle masz się o nią ubiegać. Zanim to zrobisz, mija termin przyjmowania kandydatur. Zauważyłeś ładne mieszkanie i rozważasz, czy go nie wynająć. Ale cóż z tego – tak długo nad tym myślisz, że ktoś inny kontaktuje się z pośrednikiem i decyduje się na wynajem przed tobą.*

Zmuś się do postanowienia o czymś. Weź przyszłość w swoje ręce i nie pozwól, by wszystko działo się bez twojego udziału.

## **NIECH DRZEWA NIE PRZYSŁANIAJĄ CI WIDOKU NA LAS**

Często popełnianym błędem jest utrata koncentracji na kluczowych sprawach. Najczęściej zdarza się tak, kiedy omawiane wcześniej narzędzia wspomagające podejmowanie decyzji są wykorzystywane w zbyt szczegółowy sposób. Np. decydując o wyborze butów skup się na

kluczowych kryteriach: wygoda, wygląd, trwałość. Jeśli dołożysz do tego 5 kolejnych kryteriów: rodzaj podeszwy, typ wiązania, dostępność serwisu, opinia znajomych, sposób pastowania... pogubisz się.

## **NIE KOMPLIKUJ**

Gdyby któreś metody podejmowania decyzji były dla Ciebie nie do przebrnięcia, zadaj sobie tylko najważniejsze pytania. Jednym z problemów z drzewkami decyzyjnymi jest liczba odgałęzień. Skup się na tych kwestiach, które mają dla Ciebie największe znaczenie.

## **WYOLBRZYMIANIE OBAW**

Strach paraliżuje niektóre osoby tak bardzo, że obce są im wszelkie ciekawe doświadczenia. Z drugiej strony inni są gotowi zmierzyć się z niebezpieczeństwem, żeby choć przez chwilę poczuć dreszczyk emocji. Większość z nas plasuje się gdzieś pośrodku. Powinieneś wiedzieć jakie masz w tym względzie skłonności: czy masz tendencje do wyolbrzymiania ryzyka? Czy też je bagatelizujesz? Weź to pod uwagę gdy będziesz podejmował decyzje. Przeprowadź rozsądną ocenę ryzyka. Jakie jest? Prawdziwe czy też może wymyślone.

## **BRAK SZCZEROŚCI WOBEC SAMEGO CIEBIE**

Nagromadzenie wątpliwości podważających właściwy wybór jest niezmiernie łatwe. Widzisz to co chcesz zobaczyć, a nie widzisz tego, czego nie chcesz. Słuchasz tylko tych osób, które zgadzają się z twoim zdaniem i ignorujesz te, które uważają inaczej. To bardzo niebezpieczne. Nie obawiaj się przesłanek niosących informacje o trafności wyboru odmiennej decyzji. Nie unikaj opinii sprzecznych z twoją. Nie zatrzymuj się po znalezieniu jednego dowodu na słuszność twojego punktu widzenia. Przyjrzyj się faktom. Weź pod uwagę rady bliskich. Rzadko kiedy tylko jedno rozwiązanie jest oczywiste i słuszne. Każdy też może mieć na ten temat inne zdanie. Warto rozważyć przeciwne sobie argumenty, nawet jeżeli o niczym nie przesądzą.

## **NIEUŚWIADOMIENIE SOBIE WŁASNYCH PRZEKONAŃ.**

Wszyscy mamy jakieś uprzedzenia. Poznaj swoje naturalne skłonności. Pomoże Ci to opowiedzieć się za konkretnymi wartościami.

Jedne osoby lubisz, innych nie. Nie pozwól jednak, aby jakiekolwiek uprzedzenia przesłoniły Ci zdrowy punkt widzenia. Myśl racjonalnie i zachowaj jasność umysłu. Twój najlepszy kolega z pracy może mieć podobne zdanie jak ty, mimo to staraj się być obiektywny. Nie ma znaczenia skąd pochodzą informacje, które pomogły Ci w podjęciu jakichś kroków.

## **ZWODNICZE WSPOMNIENIA**

Pamiętamy o dobrych doświadczeniach, a o złych szybko zapominamy – to powszechna dla ludzi cecha. Patrzenie na przeszłość przez różowe okulary utrudnia wyciąganie właściwych wniosków z różnych doświadczeń.

### **PRÓBY PODJĘCIA „DECYZJI IDEALNEJ”**

Łatwo ulec przeświadczeniu, że istnieje tylko jedno właściwe rozwiązanie danego problemu. Nie prawdą jest, że gdy poświęcimy dostatecznie dużo czasu na podejmowanie decyzji, stanie się ono dla nas oczywiste. W większości przypadków nie istnieje tylko jedno słuszne rozwiązanie. Często każde w dwóch możliwych rozwiązaniach okazuje się równie satysfakcjonujące.

#### **PRZYKŁAD:**

*Ludzie spędzają całe godziny na wybieraniu koloru farb do pomalowania ścian w pokoju gościnnym. W rzeczywistości wystarczy kilka tygodni, a nie będzie miało to znaczenia czy ściany są białe z nutą koloru morelowego, czy bardziej brzoskwiniowego.*

Zadbaj o to, by poszukiwanie idealnego rozwiązania nie powstrzymało jakiegokolwiek postanowienia. Często każda z dwóch opcji będzie dobra: podejmij wówczas decyzje szybko.

## **KONIECZNOŚĆ WYBRANIA MNIEJSZEGO ZŁA**

Nie unikaj decyzji tylko dlatego, że wiąże się z czyjąś krzywdą. Czasami nie ma innego wyjścia. Podejmij taką decyzję, jaka będzie najmniej szkodliwa, i postaraj się zrobić wszystko żeby zminimalizować negatywne skutki. Nie unikaj jednak samego podejmowania decyzji z obawy przed sprawieniem komuś przykrości.

## **NISKA SAMOOCENA**

Niska samoocena skłania do naśladowania innych a to nie najlepszy pomysł. Musisz uwierzyć, że jesteś ekspertem we własnych sprawach. Masz prawo do podejmowania decyzji według własnego osądu. Nie pozwól, żeby inne osoby narzuciły Ci swoje zdanie.

## **„RÓWNIA POCHYŁA”**

Procesowi podejmowania decyzji towarzyszy nieraz tzw. argument „równi pochyłej”. Chodzi o to, że przyzwolenie na jedno działanie, które wydaje się całkiem rozsądne, może pociągnąć za sobą szereg niepożądanych skutków. Nawet jeśli pojedyncze przyzwolenie wydaje się rozsądne trzeba z nim uważać.

### **PRZYKŁAD:**

*Wyobraź sobie, że sąsiad pyta Cię, czy może na jeden wieczór zaparkować swój samochód na*

*twoim podjeździe. Wówczas uruchamiasz taki tok myślenia: „do czego to doprowadzi? Jak raz pozwolę mu zaparkować, będzie to robił codziennie. W efekcie już nigdy nie będę mógł wykorzystać tego miejsca”. A w innej sytuacji: „jeżeli dam podwyżkę jednemu pracownikowi, to zaraz całe biuro przyjdzie z żądaniem większych zarobków i firma zbankrutuje”. Argumentem „równi pochyłej” (jeżeli pozwolę na X to będę musiał pozwolić na Y) może sprawić, że z obawy przed nadużyciem ze strony innych ktoś stanie się bardzo ostrożny i podejrzliwy.*

Argumentacja stosująca koncepcję „równi pochyłej” może być przydatna, ale trzeba ją stosować z ostrożnością, tak aby nie nabrała zbyt wielkiej wagi. Po pierwsze zastanów się jakie jest prawdopodobieństwo, że sprawy przybiorą niepożądany obrót. Jeśli sąsiad chce od Ciebie kilka złotych bo zabrakło mu na mleko czy to oznacza, że następnym razem przyjdzie prosić o kilka tysięcy? Odpowiesz „tak!” to nie pożyczaj mu nawet paru złotych. Przyznaj jednak, że taki scenariusz jest mało prawdopodobny. Poza tym czy nie lepiej mieć sąsiada, na którego można zawsze liczyć, kiedy i Ci czegoś zabraknie?

Trudno też zwykle zapobiec rozwojowi wydarzeń według „równi pochyłej”. Czy jest bowiem powód, dla którego jeden z pracowników powinien dostać podwyżkę a inni nie? Zmienił się jego zakres obowiązków? Jeśli tak, to gdy zostaniesz zasypany prośbami o podwyżkę, wytłumaczysz, że należy się ona tylko jednej osobie i jest ku temu powód.

## **POZOSTAWIENIE SOBIE MOŻLIWOŚCI WYBORU**

Kiedy podejmujesz decyzje, możesz ulec pokusie pozostawienia sobie jakiejś furtki. O ile w niektórych sytuacjach takie podejście może być przydatne, czasem skrywa się pod nim niechęć do podejmowania decyzji.

### **PRZYKŁAD:**

*Nie kupujesz nowego komputera, mimo że jest Ci potrzebny, gdyż uważasz, że na rynku pojawi się niedługo jeszcze lepszy model od tych oferowanych. Czy to prawda? Czy warto czekać kolejny rok i dalej męczyć się ze starym sprzętem?*

*Często nie rezerwujemy wyjazdów wakacyjnych, czekając na lepsze pomysły spędzenia urlopu lub okazji. Takie się zdarzają ale nie zawsze. Może się zdarzyć tak, że nigdzie nie pojedziemy.*

Zostawianie sobie otwartej furtki (innej możliwości wyboru) to często przykrywką by uniknąć podejmowania decyzji. Miej to na względzie i nie uciekaj przed odpowiedzialnością.

## **PRZYKŁADANIE ZBYT DUŻEJ WAGI DO OPINII „STADA”**

Nawet gdy wszyscy decydują się na określone działania, np. w biznesie, wcale nie musisz ich naśladować. Podjąłeś inną decyzję? Trzymaj się jej. Teza: „zrobienie czegoś odmiennego

proceedzi do sukcesu” sprawdza się zwłaszcza w działalności gospodarczej. Dlatego nie ulegaj owoemu pędowi choć często jest to postrzegane jako bezpieczne rozwiązanie.

## **NIE DAJ SIĘ ZWIEŹĆ OBRAZOM**

Innym niebezpieczeństwem jest zbytnie skupianie się na tym, co widzisz i czego możesz doświadczyć.

### **PRZYKŁAD:**

*Psycholog Paul Slovic przeprowadził pewne badanie. Pokazał grupie osób zdjęcie głodującego dziecka z Malawi i spytał, czy zechcą dać datkę na działalność charytatywną europejskiej organizacji „Save the Children”. Kolejnej grupie osób wręczył listę danych statystycznych dotyczących głodu w Afryce i również poprosił o wsparcie. Ta grupa badanych ofiarowała średnio o połowę niższą kwotę, niż ci, którzy widzieli zdjęcie głodującego dziecka. Jakkolwiek na to patrzeć, wydaje się to nielogiczne. Informacje statystyczne podające liczbę głodujących dzieci powinny bardziej zachęcić do zaoferowania wsparcia niż zdjęcie pojedynczego dziecka. Powodem takiego wyboru jest prawda, że emocjonalna reakcja na konkretną twarz, jednostkową sytuację wywołuje silniejszy efekt niż jakiegokolwiek racjonalne przedstawienie faktów.*

## **VI. WCIAŻ NIE MOGĘ SIĘ ZDECYDOWAĆ**

Wyobraźmy sobie, że zastosowałeś metodę „za i przeciw”, lecz nadal nie możesz się zdecydować. Istnieje ku temu szereg powodów:

1. Proces decyzyjny nie zaprowadził Cię do konkretnego wniosku, ponieważ argumenty na „tak” i „nie” równoważą się
2. Proces decyzyjny doprowadził Cię do klarownych wniosków. Ale nie jesteś z nich zadowolony
3. Wiesz co wybrać, ale obawiasz się, że mogą pojawić się jeszcze nowe informacje.

### **GDY ARGUMENTY SIĘ RÓWNOWAŻĄ**

Założmy, że skorzystałeś z wybranego modelu ułatwiającego podejmowanie decyzji, lecz nadal nie możesz się zdecydować – za i przeciw się równoważą. Masz dwie możliwości, a otrzymały one te samą ilość punktów. Co dalej?

Dobra decyzja jest taka, że obie decyzje są równie dobre. Masz możliwość wyboru. Nie ma powodów do paniki.

Co podpowiada ci intuicja? Które rozwiązanie wydaje Ci się po prostu najwłaściwsze? Psychologowie mówią, że często najlepsze decyzje to te, które są podejmowane w zgodzie z naszymi przeczuciami. Wybierz to co wydaje Ci się właściwe.

Jeżeli wszystkie opcje są dla Ciebie równoważne, posłuchaj zdania drugiej osoby. Przypuśćmy, że wybór pomiędzy zielonym a niebieskim kolorem karoserii jest dla Ciebie nieistotny, pozwól wtedy wybrać swojej połówce.

Gdy żadne z was nie wie, co wybrać, a każda opcja jest równie dobra, możesz nawet spisać je na kartkach i wylosować.

## **NIE JESTEŚ ZADOWOLONY**

Znasz wynik końcowy, ale nie jesteś do niego przekonany? Po pierwsze, wróć do zastosowania narzędzia decyzyjnego. Czy wziąłeś pod uwagę wszystkie istotne czynniki? Czy dobrze je wyważyłeś?

Po drugie odpowiedz sobie na pytanie, dlaczego nie czujesz się najlepiej z taką decyzją? Chcesz dłużej nad czymś pomyśleć? Może podświadomie uważasz, że nie poświęciłeś czemuś dostatecznie dużo uwagi? Określ, dlaczego jesteś niezadowolony z wyniku, który otrzymałeś. To pozwoli Ci się nad nim zastanowić. Czy jest on związany z argumentami przeciw? Jeżeli tak, przypomnij sobie argumenty za. Po trzecie możesz nie wiedzieć, co sprawia, że dana decyzja Ci nie pasuje. Ludzie różnie reagują na sytuacje. Daj sobie więcej czasu. Ustal sobie konkretny termin, do którego dasz odpowiedź. Zdystansowanie się od decyzji często pomaga zrozumieć, co sprawia, że nie jesteśmy zadowoleni z takiego obrotu sprawy.

## **CHCESZ DAĆ SOBIE WIĘCEJ CZASU**

Wybrałeś rozwiązanie masz jednak przecucie, że nie posiadasz wszystkich informacji niezbędnych do podjęcia decyzji. Obawiasz się też, że pojawią się nowe dane. Czy powinieneś czekać? Ależ skąd, wystrzegaj się tego! Opóźnienie w podjęciu decyzji, gdy brakuje Ci wszystkich informacji lub masz obawy przed zmianą sytuacji są pułapką. Nigdy nie będziesz wiedzieć wszystkiego.

### **Wskazówka**

Niepodjęte decyzje teraz to wybór braku jakiegokolwiek działania. Jeżeli nie masz pewności, że w najbliższym czasie zdobędziesz nowe informacje, nie odwlekaj decyzji. Nowe okoliczności mogą się nie pojawić.

# **VII. DZIAŁANIE ZGODNIE Z PODJĘTĄ DECYZJĄ**

Działanie w zgodzie z podjętą decyzją może się wydawać proste, ale wcale tak nie jest.

## **UZASADNIENIE DECYZJI**

Zależnie od okoliczności, w jakich podejmowałeś decyzje, ktoś może oczekiwać od Ciebie jej uzasadnienia

Najważniejsze zasady dotyczące sposobu argumentowania:

1. Zachowaj jasność wypowiedzi. Jeżeli ogłaszasz innym swoją decyzję, upewnij się, że wyrażasz się jasno. Ma to duże znaczenie, zwłaszcza gdy przekazujesz złe wieści. Nie bądź przy tym bezduszny lub za bardzo szczery, lecz upewnij się, że przekazujesz dokładnie to, co masz na myśli.
2. Zastanów się nad tym jakie argumenty najlepiej przemówią do osoby, z którą rozmawiasz. Być może podjąłeś decyzję, opierając się na wielu czynnikach. Każdy z nich może być istotny, ale który jest najważniejszy z punktu widzenia twojego rozmówcy? Inaczej należy uzasadnić swoją

- decyzję dyrektorowi finansowemu,  
a inaczej sprzątacze.
3. Miej na względzie ewentualną reakcję emocjonalną ze strony rozmówcy.

### Wskazówka

Jeżeli istnieją sytuacje, w których Twoje postanowienie ma bezpośredni wpływ na kogoś, wówczas jedynym przyzwoitym sposobem poinformowania tej osoby o nowej sytuacji jest rozmowa w cztery oczy.

Czasami ważne jest wyrażenie własnych emocji: „jest mi naprawdę przykro, że jesteś zawiedziony, ale musiałem zdecydować, który projekt będzie kontynuowany – nie stać nas na kontynuowanie obu”. Wyjaśnij w jakich okolicznościach podejmowałeś decyzję: „inna firma zaoferowała znacznie niższą cenę w przetargu. Przykro mi ale dalsza współpraca z pańską firmą prowadziłaby nas do wydatnego zmniejszenia rentowności”.

## PLANOWANIE DZIAŁAŃ

Po podjęciu decyzji musisz wprowadzić ją w życie.

Niektóre osoby podejmują decyzję, których nigdy nie realizują. Nie jest dobrze dokonać wyboru, po czym uznać, że sprawy potoczą się same. Musisz sporządzić plan działania.

Wskazówki dotyczące działania:

1. Przemyśl swoją sytuację. Nie będziesz mógł iść w zamierzonym kierunku, dopóki nie dowiesz się, gdzie się znajdujesz
2. Jakie stawiasz sobie cele? Przypomnij sobie co chcesz osiągnąć. Nigdy nie trać kluczowych celów z pola widzenia-twoim zadaniem jest wdrożenie podjętej decyzji w życie w taki sposób, abyś osiągnął wybrany cel.
3. Czy Twoje cele są osiągalne? Czy da się je zmierzyć? Nie ma sensu podejmować się czegoś, co jest poza zasięgiem Twoich możliwości. Twój cel musi być realistyczny. Chciałbyś np. schudnąć 5kg w tydzień. Może się to nie udać i będziesz nieszczęśliwy.
4. W jaki sposób chcesz osiągnąć wybrany cel? Pewnie odpowiedź wydaje Ci się oczywista, ale wcale tak nie jest. Spróbuj rozbić sobie plan na drobniejsze części. Co możesz zrobić już teraz? Co w tym momencie przybliży Cię do celu?
5. Wyznacz sobie terminy. Jak sądzisz, kiedy uda Ci się osiągnąć wymarzony cel? Przy określaniu dat bądź realistą. Ludzie mają tendencję do wyznaczania sobie zbyt krótkiego czasu na wykonanie jakiegoś zadania. Weź to pod uwagę i wydłuż termin, na wypadek gdyby zdarzyło się coś trudnego do przewidzenia.
6. Oceniaj swoje postępy. Skoro opracowałeś plan działania, rozsądnie będzie przyglądać się w jaki sposób go wypełniasz. Sprawdzaj jak Ci idzie. Nie dotrzymałeś jakiegoś

terminu? Co mogłeś zrobić lepiej? Czy w tej sytuacji musisz napisać nowy plan? A może zmieniły się okoliczności i będziesz mógł szybciej zrealizować cel?

7. Skorzystaj z czyjegoś wsparcia podczas wdrażania planu w życie.
8. Staraj się uwzględniać swoje słabe strony. Której części planu najbardziej się boisz? Czy jest coś, o czym możesz pomyśleć już teraz? Jak możesz pomóc sobie w zmaganiach z trudnościami? Już na początku miej na uwadze potencjalne słabe punkty w swoim planie.

## **ANALIZOWANIE SWOJEJ DECYZJI**

Ważne jest zanalizowanie podjętej decyzji. Pomaga to wyciągnąć naukę na przyszłość i zapobiec popełnianiu dalszych błędów. Najlepszym sposobem na wzrost umiejętności decydowania jest podejmowanie decyzji i wyciąganie z nich wniosków. Nie popełniaj tego samego błędu dwa razy.

## **VIII. NAUKA NA BŁĘDACH**

Jeżeli chcesz czerpać naukę z własnych błędów, musisz najpierw określić, co się nie udało. Postaraj się przyrzeć całemu procesowi decyzyjnemu, jak przebiegał? Czy coś Cię niepokoi? Co można z tym zrobić? Jak uniknąć w przyszłości podobnych pomyłek?

Kilka spraw, które mogły pójść nie po Twojej myśli:

1. Pomiñałeś istotny szczegół
2. Myślałeś o czymś co okazało się nieprawdą
3. Zbytuo zasugerowałeś się czyjąś radą lub nie wzięłeś pod uwagę czyjejs opinii
4. Nie uwzględnileś swoich wartości moralnych lub nazbyt się na nich skupileś
5. Krok po kroku zmierzałeś w złym kierunku
6. Źle zinterpretowałeś czyjąś możliwą reakcję
7. Byłeś zbyt pewien swoich umiejętności
8. Czy twój tok myślenia był prawidłowy?
9. Przywiązywanie zbytnej wagi do niedawnych wydarzeń
10. Uległeś owczemu pędowi

### **POMINAŁEŚ ISTOTNY SZCZEGÓŁ**

Podczas zastanawiania się co zrobić nie wzięłeś pod uwagę podstawowych kwestii. Często

błędem jest założenie, że skoro pierwsze informacje sprzyjają przeczuciom, nie trzeba już szukać dalszych. Następnym razem zbierze wszystkie dane, jakie tylko możesz (nawet gdyby później miały się okazać kompletnie niepotrzebne).

## **MYŚLAŁEŚ O CZYMŚ CO OKAZAŁO SIĘ NIEPRAWDA**

W trakcie rozmyślenia nad alternatywnym rozwiązaniem błędnie założyłeś, że coś się wydarzy. Być może Twoje założenia były bardzo racjonalne, lecz w międzyczasie wydarzyło się coś niespodziewanego albo ktoś zachował się w zaskakujący sposób. Nie da się przewidzieć wszystkiego. A może miałeś zbyt optymistyczne lub zbyt pesymistyczne nastawienie? Ważne, byś umiał rozpoznać, czy jesteś nadmiernie ostrożny, czy też za ambitny.

## **ZBYTNIO ZASUGEROWAŁEŚ SIĘ CZYJAŚ RADĄ LUB NIE WZIAŁEŚ POD UWAGĘ CZYJEJŚ OPINII**

Popatrz wstecz na to co się stało. Jak byś postąpił teraz? Dlaczego wtedy zdecydowałeś inaczej? Czy dlatego, że rada pochodziła od Twojego dobrego przyjaciela (od kogoś, kogo nie darzysz sympatią)? Może odstraszył Cię wiek radzącego? Czy to rzeczywiście była mądra rada? Jaką naukę z tego wyciągniesz?

## **KROK PO KROKU ZMIERZAŁEŚ W ZŁYM KIERUNKU**

Nie zawróciłeś uznałeś, że jest już za późno? Czasami ludzie lub instytucje podejmują jakieś działania, które po czasie okazują się chybione. Kontynuują je jednak z założeniem, że „za dużo zostało zrobione, żeby się teraz wycofywać”.

### **PRZYKŁAD:**

*Spółka zainwestowała poważną kwotę w nowe przedsięwzięcie i boi się utraty włożonych w to pieniędzy. Ktoś nie jest zdecydowany na sprzedaż samochodu, gdyż dużo w niego dawniej inwestował.*

Niebezpieczeństwo takiego podejścia tkwi w przywiązaniu zbyt dużej wagi do utraconych kosztów (wydanych pieniędzy, straconego czasu). Nie bierze się pod uwagę strat, które zostaną poniesione w przypadku rezygnacji z jakiegokolwiek zmiany. Przychodzi zaślepienie, które przesłania możliwość utraty jeszcze większych sum w przypadku kontynuowania nietrafionej inwestycji, dodatkowe koszty poniesione z powodu eksploatacji zawodnego samochodu. Zbytne skupianie się na dokonanych już inwestycjach jest częstym błędem. Czy w tym tkwi problem? Pamiętaj przy podejmowaniu decyzji musisz patrzeć w przyszłość, a nie w przeszłość.

## **ŹŁE ZINTERPRETOWAŁEŚ CZYJAŚ MOŻLIWĄ REAKCJĘ**

Czy w tym przypadku czyjaś reakcja była kluczowa dla powodzenia Twojej decyzji? Postaraj się zrozumieć, dlaczego tak się stało. Może popełniłeś błąd zakładając, że wszyscy są podobni do Ciebie.

## **BYŁEŚ ZBYT PEWIEN SWOICH UMIEJĘTNOŚCI**

Najczęściej ludzie mają o sobie wysokie mniemanie, np. kierowcy. Przeprowadzone badania wykazały, że 80% z nich uważa się za najlepszych na drodze. Oczywiście byli w błędzie. Trafna ocena własnych umiejętności nie jest łatwym zadaniem. Trzeba umieć spojrzeć na świat realistycznie.

## **CZY TWÓJ TOK MYŚLENIA BYŁ PRAWIDŁOWY?**

Badano kiedyś, jak bardzo ludzie biorą pod uwagę korzyści przy podejmowaniu różnych decyzji.

### **PRZYKŁAD:**

*Grupie osób przedstawiono trzy rozwiązania. Każdy mógł wybrać następujące korzyści, jakie miała przynieść jego decyzja:*

- 21zł dla mnie i 21zł dla drugiej osoby,*

- 24zł dla mnie,
- 30zł dla drugiej osoby.

*Większość osób wybrała środkową opcję: 24zł tylko dla mnie. Kiedy jednak tej samej grupie osób zaproponowano wybór tylko spośród pierwszych dwóch opcji, większość wybrała te pierwszą: 21zł dla mnie i 21zł dla drugiej osoby. Pozwala to sądzić, że pozbawienie kogoś 30zł zmienia cały jego tok myślenia. Wynik badania nie powinien zaskakiwać.*

Podjęte decyzje mogą być korzystne nie tylko dla Ciebie, lecz także dla innych. Na przykład chcesz wybudować podjazd, z którego będzie korzystał też Twój sąsiad. Co w związku z tym? Nic, jest to kolejny argument za zbudowaniem podjazdu. Unikaj myślenia, że skoro dajesz komuś coś za darmo, podejmujesz złą decyzję.

## **PRZYWIĄZYWANIE ZBYTNIEJ WAGI DO NIEDAWNYCH WYDARZEŃ**

Tkwią one jeszcze świeżo w pamięci. Tej pokusie często ulegają politycy. Kiedy ma miejsce katastrofa lub wydarzył się skandal, reakcja jest natychmiastowa, bez względu na to, czy jest to w danej chwili rzecz najważniejsza. Z perspektywy czasu okazuje się, że zdarzeniu nadało się być wielką rangę. Upewnij się, że oceniasz swoją decyzję z odpowiedniego dystansu.

## **ULEGŁEŚ OWCZEMU PĘDOWI**

Uleganie owczemu pędowi to naturalna skłonność. Zakładamy, że wszyscy przecież nie mogą się mylić. Jeżeli zdarzyło Ci się tak pomyśleć, pamiętaj o tym błędzie w przyszłości.

### **PRZYKŁAD:**

*Solomon Asch jest autorem eksperymentu, podczas którego pytano ludzi, która z narysowanych linii jest krótsza. Podstawiono aktorów, a Ci wskazywali uczestnikom niewłaściwe odpowiedzi. Prawie jedna trzecia biorących udział w eksperymencie osób zasugerowała się odpowiedziami udzielonymi przez aktorów, pomimo, że dobre odpowiedzi były łatwe do odgadnięcia.*

## **POGODZENIE SIĘ ZE ZŁĄ DECYZJĄ**

Podjąłeś niewłaściwą decyzję. Popełniłeś błąd? Tak bywa. Teraz nic już nie zmienisz. Pozostaje tylko pogodzić się ze swoją decyzją.

Po pierwsze, musisz ustalić, jak wygląda Twoja obecna sytuacja. Przyjrzyj się faktom. Nie myśl ani o tym, co się wydarzyło, ani o tym, gdzie chciałeś się znaleźć.

Po drugie, co chcesz osiągnąć? Czy cel, jaki pierwotnie sobie wyznaczyłeś, jest nadal w Twoim zasięgu? Może po prostu poszedłeś w złym kierunku? A może Twój cel stał się nieosiągalny? Czy cel, który sobie postawiłeś, wyraża Twoje prawdziwe pragnienia? Doszedłeś do wniosku, że

jest inaczej? Myślałeś, że nowa praca przyniesie Ci radość, lecz kiedy już ją zdobyłeś, widzisz swoją pomyłkę? Bądź ostrożny wobec swoich uczuć. Może najbardziej angażowało Cię samo podejmowanie decyzji. Jak na ironię osiągnięcie celu wywołuje uczucie zawiedzenia. Miej na uwadze, że osiągnięcie celu może wpędzić Cię w dołek – to wcale nie oznacza, że pierwotny cel był zły lub źle wybrany. Może zwyczajnie nadeszła pora na wyznaczenie sobie nowego celu. Istnieje jeszcze jedno niebezpieczeństwo. Często się mówi, że trawa jest zawsze bardziej zielona po drugiej stronie płotu. Ile znasz osób, które były zachwycone otrzymaniem nowej posady, a kilka miesięcy później zupełnie pozbawione entuzjazmu? Powodem jest zwykle podejście do życia. Mowa praca może być świetna. Wcale nie muszą być nią rozczarowani, tylko nie mają w sobie już dawnych emocji. Nadeszła szara codzienność.

Czasami, oczywiście, po osiągnięciu celu możesz zdać sobie sprawę, że nie tego właściwie chciałeś. Pragnąłeś nowego samochodu, a teraz, kiedy go wreszcie masz, wydaje Ci się tandetny. Musisz wyznaczyć sobie nowy cel.

Jeżeli uważasz, że poprzednia decyzja nie była trafna, co chcesz zmienić? Jakie są twoje obecne pragnienia? To pytania które musisz sobie zadać.

## Podsumowanie

Wygląda na to, że podjąłeś decyzję, a sprawy potoczyły się nie po Twojej myśli. Odpowiedz na następujące pytania:

1. Co poszło źle w procesie podejmowania decyzji? Czy możesz wyciągnąć z tego jakieś wnioski, aby nie popełnić drugi raz tych samych błędów?
2. Czy nadal starasz się osiągnąć ten sam cel co na początku, czy może nowe doświadczenia sprawiły, że zmieniłeś zdanie i dążysz teraz do czegoś innego?
3. Jak możesz zmienić swoją sytuację, jakie są twoje pragnienia? Nie patrz wstecz, przeszłości nie da się wymazać. Pomyśl raczej, co teraz zrobić, żeby posunąć się do przodu, w kierunku lepszej przyszłości.