

MARCIN RENDUDA i RAFAŁ ŻAK



JAK
PODEJMOWAĆ
DOBRE
DECYZJE

BEZPŁATNY
FRAGMENT KSIĄŻKI

SPIS TREŚCI

- **WSTĘP**
- **DWIE OPOWIEŚCI O TYM SAMYM DNIU**
 - Opowieść pierwsza – dzień z życia adama
 - Opowieść druga – pułapki i narzędzia
- **CO NAM PRZESZKADZA?**
 - Ilość, a nie liczba decyzji
 - Czy jesteś ekonomem?
 - Będzie dobrze, na pewno!
 - O topieniu kosztów
 - Jakie pytania zadajesz?
 - Nie jest dobrze być głodnym
 - Nie jesteśmy algorytmem
 - Kiedy dżemów jest za dużo...
 - Kończą nam się siły
 - Straty to nie zyski
 - Utracone możliwości
 - O szukaniu rozwiązań idealnych
 - Co się dzieje, kiedy nie kończy się świat?
 - Opowieść o tym, co dostępne
 - Prawdopodobnie trudny rozdział
 - Grupa myśli inaczej
 - Kto nie ryzykuje, nie pije szampana
 - „Na zimno” – „na gorąco”
 - Co ja sobie myślałem?
 - Jak zepsuć sobie humor porównywaniem?
 - Żal tak dobrej decyzji
- **NARZĘDZIA**
 - Ogarnij cały proces
 - Przed jaką decyzją ja właściwie stoję?
 - Czy to jest dla mnie ważne?
 - Nie ma jak prosta matryca
 - Za i przeciw metody „za i przeciw”

Co mnie pcha? / Co mnie trzyma?
 Czy ktoś już miał taki problem?
 Co zrobiłby ktoś inny (nawet jeśli nie wiemy, kto to)?
 A co powinien zrobić twój przyjaciel?
 A co robią wszyscy inni?
 Jak zadawać właściwe pytania?
 Szukaj danych
 Testuj
 Rzuć monetą
 Korzystaj z intuicji, a w zasadzie...
 Strategia maksymalizacji addytywnej użyteczności
 Dopóki masz remis, szukasz dalej!
 Tylko jedno kryterium
 Eliminuj, eliminuj!
 Jak wybierać oprawki?
 Technologia
 Wybierz to, co się sprawdziło wcześniej
 Maksymalnie uproszczone podejmowanie decyzji
 10 – 10 – 10
 Gdzie leży twoja batna?
 Prześpij się z tym!
 Kompetentni sędziowie
 Naprawdę zły scenariusz
 Analiza pre mortem
 Szukaj „adwokata diabła”
 Więcej niż jedna metoda

- **DUŻE MODELE**

Mówi pan schwartz
 Wrap
 Jak dokonać wyboru?

- **SCENARIUSZE**

Wynająć, czy kupić mieszkanie?
 Gdzie mieszkać? Jakie miasto wybrać?
 Czy mieć dzieci?
 Jak wybrać ścieżkę edukacji?
 Jaki samochód kupić?

O SZUKANIU ROZWIĄZAŃ IDEALNYCH

W podejmowaniu decyzji można się kierować dwoma generalnymi podejściami o trudnych nazwach. Można być maksymalistą, można być też satysfakcjonalistą¹. Ci pierwsi stale poszukują najlepszych rozwiązań, porównują opcje, w sytuacji podejmowania decyzji chcą mieć pewność tego, że ich wybór będzie idealny. Ci drudzy koncentrują się na wybraniu rozwiązania, które jest satysfakcjonujące. Może nie jest idealne, ale spełnia wymagania, które sobie określiliśmy. W języku angielskim to podejście nazywa się *satisficing*, co jest zlepkiem dwóch słów: *satisfy* (zadowalać) i *suffice* (wystarczać). Jak pisze Cialdini: „Owo połączenie

¹ Podział na te 2 podejścia w literaturze pojawia się po raz pierwszy w latach 50., w pracach Herberta Simona.

odzwierciedla dwa cele, do których jednocześnie dąży osoba podejmująca decyzję: osoba ta chce podjąć decyzję i chce, żeby jej decyzja była dobra”².

Jakie są praktycznie konsekwencje zaliczania się do jednego z tych „plemion”? Na przykład to, że maksymaliści dłużej podejmują decyzje. Być może nawet dzięki temu te decyzje są lepsze, choć i tak rzadko powodują stuprocentową pewność co do słuszności wyboru. Satysfakcjoniści wybierają szybciej, pewnie czasem ich decyzje będą dzięki temu słabsze, ale też czują się lepiej ze swoimi decyzjami.

Jak odpowiedzieć sobie na pytanie, czy bliżej nam do maksymalisty, czy satysfakcjonalisty? Oczywiście są książki, w których znajdziemy gotowe narzędzia badawcze, w których po odpowiedzi na 10 pytań otrzymamy wynik określający, jak bardzo jesteśmy maksymalistą³. Pytania będą skonstruowane w sposób, który na pierwszy rzut oka pokazuje nam, jaka odpowiedź wskazuje na bycie maksymalistą. Na przykład: *Dużo czasu zajmuje mi wybranie filmu w wypożyczalni, bo lubię najpierw zastanowić się nad wieloma tytułami*. Albo: *Trudno mi robić zakupy, bo nie potrafię kupić czegoś, co nie odpowiada dokładnie moim oczekiwaniom*, albo: *Gdy oglądam telewizję, skaczę po programach, sprawdzając dostępne możliwości, nawet jeśli próbuję oglądać jeden program*⁴.

Możemy jednak, naszym zdaniem, posłużyć się prostszą metodą. Wystarczy przypomnieć sobie kilka ostatnich sytuacji, w których dokonywaliśmy wyboru i podejmowaliśmy decyzję i pewnie łatwo będzie nam wyczuć, do której szkoły jest nam bliżej. Pomyślmy sobie o tym, w jaki sposób kupujemy nowe

2 R. Cialdini, (2017). *Perswazja...*, dz. cyt., s. 70.

3 Znajdziemy taki prosty arkusz chociażby w książce *59 sekund* Richarda Wisemana.

4 W książce *Paradoks wyboru* na stronie 99 znaleźć można kwestionariusz w wersji składającej się z kilkunastu twierdzeń.

spodnie, jak wybieramy oczyszczacz powietrza do domu, czy jak szukamy knajpy w nowym mieście, w której zjemy szybki obiad z dwójką dzieci⁵. Takie przypomnienie sobie pokaże nam, czy czasem nie mamy tendencji do tego, żeby w sytuacji wyboru stawać się maksymalistami. Najlepiej oczywiście wybrać do tej szybkiej analizy kilka decyzji, różniących się od siebie poziomem skomplikowania i stopniem istotności.

Wiele wskazuje na to, że maksymalizm to nie jest najlepsza opcja. Schwartz pisze, że jego badania nad maksymalistami pokazały, że: „...ludzie z wysokimi wynikami maksymalizacji doświadczały mniej satysfakcji z życia, byli mniej szczęśliwi, mniej optymistyczni i bardziej przygnębieni, niż osoby z niskimi wynikami maksymalizacji. Prawdę mówiąc, osoby z krańcowymi wynikami maksymalizacji (...) miały takie objawy przygnębienia, że znajdowały się na granicy depresji”⁶. Inne badania sugerują, że maksymaliści niżej oceniają swoje życie rodzinne, relacje intymne, a także własny charakter i wygląd. Gorzej oceniają swój dobrostan psychiczny, częściej cierpią na depresję, mają też silniejsze tendencje do porównań społecznych⁷. Maksymaliści bardziej się angażują w dokonywanie wyborów, poświęcając na to również więcej czasu, więcej czasu spędzają też na porównywaniu swoich decyzji z wyborami innych ludzi. Maksymaliści częściej doświadczały żalu po podjętej decyzji, myślą o tym, co stracili, podejmując określone działania, generalnie rzecz ujmując, są mniej pozytywnie nastawieni do swoich decyzji. Ale konsekwencje maksymalizmu wykraczają znacznie dalej niż tylko do obszaru samej decyzji. Maksymaliści w mniejszym stopniu cieszą

5 Nasze doświadczenia pokazują, że w tej ostatniej sytuacji maksymalizm powoduje jedynie narastające poczucie głodu i frustracji.

6 B. Schwartz, (2015). *Paradoks wyboru...*, dz. cyt., s. 104.

7 Pisze o tym Maison i Stasiuk w książce *Psychologia konsumenta*.

się z wydarzeń pozytywnych, słabiej radzą sobie z wydarzeniami negatywnymi w swoim życiu, więcej czasu potrzebują też na odzyskanie dobrego samopoczucia. Częściej też rozpamiętują i rozmyślają nad tym, co się zdarzyło. Mocno pokazuje to, że bycie maksymalistą nie tylko nie jest użyteczne do podejmowania dobrych decyzji, ale też nie pomaga w życiu.

Nawet jeśli maksymalizm prowadzi do lepszych wyborów, to często kończy się negatywnymi konsekwencjami w innych miejscach. Na przykład, kiedy zbadano absolwentów szukających pracy, to okazało się, że maksymaliści znajdowali pracę, w której zarabiali 20% więcej pieniędzy. Trwało to oczywiście dłużej i było trudniejsze, ale dało – na pierwszy rzut oka – lepsze wyniki. Niestety okazało się, że pomimo wyższych pensji, maksymaliści są mniej zadowoleni z wyboru, którego dokonali.

Wniosek z tego rozdziału jest prosty i w zasadzie jednoznaczny – **nie bądź maksymalistą**. Jasne, podczas podejmowania ważnych życiowo decyzji warto poświęcić czas na analizę opcji i dokonanie dobrego wyboru. I wtedy można by powiedzieć, że wykrzesanie z siebie odrobiny maksymalisty będzie pomocne. Ale w większości sytuacji chęć znalezienia idealnego rozwiązania tylko będzie nam szkodzić. Jeśli wędrujemy właśnie od sklepu do sklepu, w centrum handlowym, w poszukiwaniu idealnych dżinsów, to złagodzenie kryteriów wyboru i wybranie tych, które po prostu spełniają nasze podstawowe wymagania będzie wystarczająco dobrym rozwiązaniem.

Trzeba pamiętać, że maksymalizm byłby idealną strategią w sytuacjach decyzyjnych, których granice są jasno określone i proste. Jednak większość decyzji, które podejmujemy ma tak wiele kryteriów, że naprawdę trudno nam uzyskać przekonanie, że nasz wybór był najlepszym z możliwych. Obrazowo można

powiedzieć, że gdybyśmy chcieli rzeczywiście w 100% w duchu maksymalizmu wybrać telefon komórkowy, czy chociażby koszulę do garnituru, to proces ten musiałby trwać tygodniami, jeśli nie miesiącami. Zawsze bowiem mielibyśmy do sprawdzenia nowy model czy akurat otwarty sklep z koszulami. Dlatego właśnie Herbert Simon, autor koncepcji strategii zadowolenia, czyli tego, czym kierują się satysfakcjoniści, doszedł do wniosku, że tak właśnie powinniśmy się zachowywać w momencie wyboru. I tak w większości sytuacji nie jest możliwe porównanie ze sobą wszystkich opcji i sprawdzenie każdej możliwości. Koncentrujemy się zatem na rozwiązaniach spełniających nasze kryteria, a nie na tych idealnych.



KSIĄŻKĘ KUPISZ TU:
WWW.YYYYYY.PL

