

Podejmowanie decyzji

Jak unikać ryzyka
Jak efektywnie działać



SAMOKSZTAŁCENIE W BIZNESIE



Hartmut Laufer

Podejmowanie decyzji

Jak unikać ryzyka
Jak efektywnie działać

SAMOKSZTAŁCENIE W BIZNESIE



[Kup książkę](#)

Wydano na licencji Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin.

Przy opracowywaniu edycji polskiej wykorzystano tekst, układ graficzny oraz ilustracje z niemieckiego oryginału.

Tytuł oryginału: Entscheidungsfindung

Przekład: Ewa Lemiesz

Redakcja: Małgorzata Dzikowska, Anna Zajac

Konsultacja: Anna Głowacz

Ilustracja na okładce: Tomasz Wilczkiewicz

Skład: Renata Ulanowska

Wszelkie prawa zastrzeżone. Zabrania się wykorzystywania niniejszej książki i jej części do innych niż prawnie ujętych celów, bez uprzedniej pisemnej zgody wydawcy. Zgodnie z prawem autorskim, bez uprzedniej zgody wydawcy zabrania się powielania, zapisywania, oraz zamieszczania dzieła lub jego części w sieci komputerowej, a także w wewnętrznej sieci szkół i innych placówek oświatowych.

© Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin 2007

© BC Edukacja Sp. z o.o., Warszawa 2008

Wydanie I

Druk i oprawa: Wrocławska Drukarnia Naukowa PAN

ISBN: 978-83-61059-09-7

Spis treści

Wprowadzenie	9
1. Rozpoznawanie konieczności podejmowania decyzji	11
1.1 Życie oznacza podejmowanie decyzji	11
1.2 Czym jest „problem”?	12
1.3 Jeden problem nierówny drugiemu	15
1.4 Dlaczego problemy pozostają nierozwiązane?	15
1.5 Wewnętrzne nastawienie do problemów. . . .	17
blizszej perspektywy: Pokonywanie braku pewności siebie.	20
1.6 Ukierunkowany proces rozwiązywania problemów	22
1.7 Brak jasno sprecyzowanego celu uniemożliwia skuteczne rozwiązanie problemów!	23
Podsumowanie	25
2. Analiza problemów	26
2.1 Ryzyko wynikające z doświadczenia	26
2.2 Nie można zaczynać terapii bez dokładnej diagnozy!	28
2.3 Dosłowne traktowanie opisu problemu.	29
2.4 Prosta droga do rozpoznania przyczyn	30

Z bliższej perspektywy:	
Usystematyzowane ustalanie przyczyn .	32
2.5 Zbieg różnych przyczyn i skutków.	34
Podsumowanie	40

3. Szukanie różnych możliwości rozwiązania problemu 41

3.1 Kreatywne myślenie i działanie	41
3.2 Metody i techniki wspierające kreatywność .	44
3.3 Metody morfologiczne	50
3.4 Klasyczna „burza mózgów”	54
3.5 „Burza mózgów” w pojedynkę	60
3.6 Metody typu „brainwriting”	60
3.7 Inspirujące techniki graficzne i techniki pytań	64
Podsumowanie	69

4. Podjęcie decyzji 70

4.1 Sytuacje i zachowania decyzyjne	70
4.2 Podnoszenie jakości decyzji	80
4.3 Metody i techniki decyzyjne	84
4.4 Przygotowanie do podjęcia decyzji	87
Z bliższej perspektywy:	
Jakie kryteria powinny obowiązywać? . .	88
4.5 Podejmowanie decyzji w skomplikowanych kwestiach	96
4.6 Decyzje wysokiego ryzyka	97

Z bliższej perspektywy:	
Drzewo decyzyjne	100
Z bliższej perspektywy:	
Analiza ryzyka.	104
4.7 Decydowanie w oparciu o porównanie	
korzyści	106
Z bliższej perspektywy:	
Porównanie opcji	108
Z bliższej perspektywy:	
Tworzenie szeregów klasyfikacyjnych . .	112
Z bliższej perspektywy:	
Ocena plusów i minusów.	115
Z bliższej perspektywy:	
Analiza korzyści	118
Z bliższej perspektywy:	
Prognoza korzyści.	122
4.8 Decyzja.	124
Podsumowanie	126
Literatura uzupełniająca.	127
O Autorze	128

Wprowadzenie:

Czy jesteśmy mądrzejsi dopiero po fakcie...?

Każdego dnia mamy do czynienia z wieloma sytuacjami, które zmuszają nas do podejmowania różnych decyzji.

Budzimy się rano z bólem gardła, czując się fatalnie. Zastanawiamy się, czy powinniśmy pójść do pracy, czy raczej zostać w domu, żeby się wykurować. Jeśli zdecydujemy się pozostać w domu, pojawia się pytanie: zostać w łóżku, pójść po lekarstwa do apteki, a może udać się do lekarza? Jadąc do przychodni, natrafiamy na zatamowany ruch przed skrzyżowaniem. Czy powinniśmy nadal jechać tą trasą, czy też skręcić w pierwszą ulicę, by ominąć korek? I tak dalej, aż do późnego wieczoru.

W codziennych sytuacjach często nie uświadamiamy sobie, że podejmujemy decyzje, które z kolei sterują naszym zachowaniem.

Zupełnie inaczej to wygląda w sytuacjach problemowych, w których nasze decyzje mogą pociągać za sobą bardzo poważne, a często także trudne do przewidzenia konsekwencje. W życiu prywatnym można tu wymienić np. wybór zawodu, drogie inwestycje lub zakupy. W sferze zawodowej wszelkie decyzje, które podejmujemy, mogą mieć duży wpływ na naszą karierę, a czasem nawet na losy całej firmy.

Niestety dopiero po fakcie przekonujemy się, czy nasza decyzja była słuszna, czy też nie!

Stąd też wydaje się oczywiste, że każdy chciałby poznać strategię postępowania, które pozwoliłyby mu zawsze podejmować „jedynie słuszne” decyzje. Jednak takich **jedynie słusznych decyzji** w zasadzie nie ma; nie istnieje również żadna recepta, która gwarantowałaby niezawodny sukces.

Niemniej istnieje **wiele metod i technik, które ułatwiają nam podejmowanie decyzji i pozytywnie wpływają na proces decyzyjny**. Trzeba je tylko poznać, a następnie zastosować w praktyce!

Prawdopodobnie niejednej złej decyzji pociągającej za sobą poważne skutki można by uniknąć, gdyby emocje nie odgrywały kluczowej roli przy jej podejmowaniu.

Niniejsza książka ma za zadanie przedstawienie **sprawdzonych sposobów usystematyzowanego i skutecznego postępowania przy rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji**. Moim zamiarem nie jest zarzucanie czytelnika teoriami naukowymi, lecz zaznajomienie go z wybranymi nieskomplikowanymi i uniwersalnymi technikami.

Lepiej jest zastosować uproszczoną technikę, niż zbyt pochopnie zniechęcić się skomplikowaną metodą, całkowicie zrezygnować z systematyzowania działań i w rezultacie rozwiązywać problem „na wycucie”.

Jeśli po przeczytaniu tej książki dojdziecie do wniosku, że nie chcecie zastosować żadnego z przedstawionych tu sposobów postępowania, to i tak Wasz wysiłek nie pójdzie na marne: zaznajomienie się z psychologicznym tłem i logiką sprawdzonych w praktyce metod z pewnością wesprze proces myślenia podczas rozwiązywania problemów oraz podejmowania decyzji.

Berlin, jesień 2006

mgr inż. Hartmut Laufer

1. Rozpoznawanie konieczności podejmowania decyzji

Rozpoznanie problemu zniweluje ryzyko

1.1 Życie oznacza podejmowanie decyzji

W minionych stuleciach większość decyzji narzucano odgórnie; w dzisiejszych czasach codziennie stykamy się z wieloma możliwościami wyboru, z których możemy skorzystać, ale nie musimy. Wybór i zdecydowanie się tylko na jedną z możliwości zawsze jednak oznacza rezygnację z pozostałych. Stres związany z dokonywaniem właściwego wyboru jest zapewne wszystkim znany. W wielu sytuacjach dnia codziennego działamy nieświadomie, spontanicznie, bardzo często sugerujemy się opcją już sprawdzoną. Nie uświadamiamy sobie przy tym, że właśnie przed chwilą dokonaliśmy jakiegoś wyboru – czyli podjęliśmy decyzję.

Nieświadome decyzje odciążają nas w życiu codziennym i dają pewność w postępowaniu i działaniu.

Zupełnie inaczej wygląda kwestia, gdy nagle znajdziemy się w sytuacji stanowiącej dla nas poważny problem. W takim przypadku dokonywanie szybkich, spontanicznych wyborów może pociągać za sobą negatywne skutki, które będą nie do naprawienia. Jeśli mamy różne możliwości rozwiązania tego samego problemu, trudno nam jest ocenić, która z nich jest najbardziej korzystna.

Jeśli natomiast na postawie zdobytych doświadczeń stwierdzimy w konkretnym przypadku, że w grę wchodzi tylko jedna możliwość – pozostałe opcje wydadzą nam się chybione – podjęcie decyzji okaże się sprawą prostą.

Czasami zdarza się, że wszystkie możliwości mają porównywalne zalety i wady lub też prawdopodobieństwo sukcesu ich wszystkich zależy w dużej mierze od nieprzewidywalnych przyszłych zdarzeń. Wtedy uświadamiamy sobie, że mimo wszelkich wątpliwości i tak musimy podjąć jakąś decyzję, by w ogóle móc dalej działać. W zależności od tego, jak wielkie mamy wątpliwości i jak poważne mogą być skutki naszej decyzji, albo podejmujemy ją w miarę szybko, albo też spędza nam ona sen z powiek. Odwlekamy ją z dnia na dzień, czasem nawet tak długo, że zaistniałe w trakcie wydarzenia sprawiają, iż jest już za późno na podjęcie decyzji. Można by rzec: „Kto późno przychodzi, ten sam sobie szkodzi!”

Sytuacje rozpoznane jako problematyczne wymagają świadomych, jasnych i nieodległych w czasie decyzji.

1.2 Czym jest „problem”?

Wyraz „problem” jest na ogół definiowany jako: „poważne zagadnienie, zadanie wymagające rozwiązania, kwestia do rozstrzygnięcia.*” Można też to ująć inaczej:

Dana sytuacja może zostać określona jako problem, jeśli istniejące okoliczności i czynniki odbiegają od spodziewanych, bądź gdy ogólnie uznawane normy nie są przestrzegane.

Krótko mówiąc:

Problem to rozbieżność między „jest” a „być powinno”.

Problemy urozmaicają nasze życie

Słowo „problem” należy do takich określeń, które są zazwyczaj odbierane negatywnie. Czy ktokolwiek chciałby mieć problemy? Któż z nas nie chciałby żyć bezproblemowo?

Doświadczenie pokazuje, że nie ma życia bez problemów. Są one nieodłącznym elementem naszej egzystencji. Nieskończona różnorodność i nieprzewidywalność zdarzeń, jakie mają miejsce w naszym otoczeniu, wciąż stwarzają okoliczności, które nie są lub nie mogą być zgodne z naszymi wyobrażeniami.

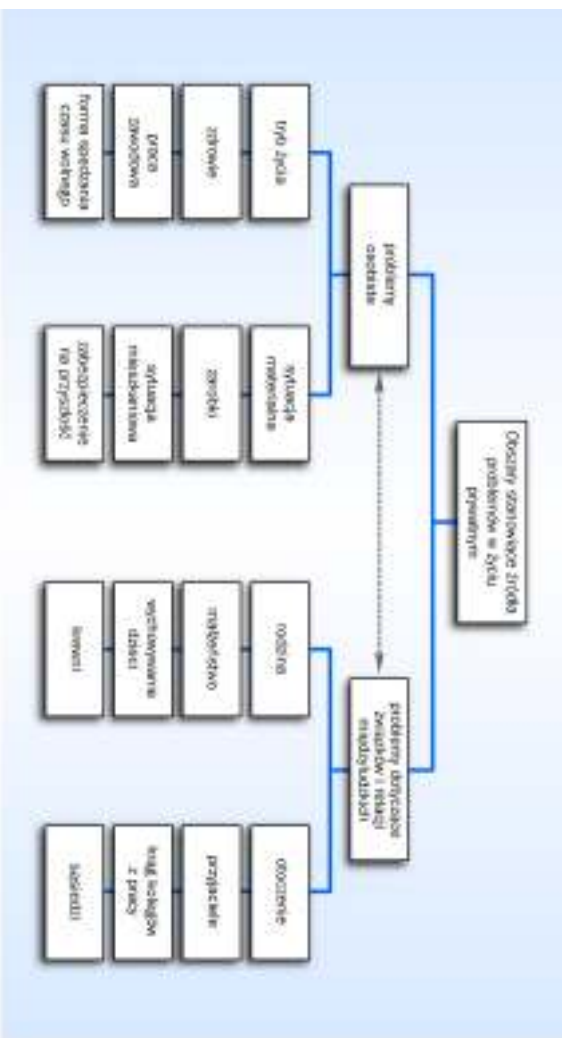
Po wnikliwym zastanowieniu dojdziemy do wniosku, że życie bez żadnych problemów przebiegałoby w nadmiernej harmonii, a zatem nie byłoby zbyt urozmaicone. Pozbawieni problemów szlibyśmy naszą ścieżką życiową bez jakichkolwiek możliwości wyboru, drogą bez niespodzianek, bez wzlotów i upadków. Jakież to byłoby nudne! Dorastamy, pokonując przeszkody. Przewyciężone trudności pozwalają nam żyć bardziej świadomie i dostarczają pozytywnych emocji. (Co prawda z problemów nierozwiązanych lub rozwiązanych z niezadowalającym skutkiem rodzą się negatywne emocje, ale jest to ta druga strona medalu.)

W świecie zewnętrznym nie ma problemów.

To, czy uznamy określoną sytuację za problematyczną czy też za mile widziane urozmaicenie bądź wyzwanie dla naszych ambicji, jest kwestią sposobu patrzenia na świat. Ktoś, kto po awarii samochodu zmuszony jest w krótkim czasie dojść pieszo do określonego miejsca, odbiera tę sytuację jako problem. Natomiast dla osoby, która zapłaciła dużo pieniędzy, aby móc wziąć udział w maratonie, przymusowy spacer będzie dodatkową atrakcją. Taka sama sytuacja może u jednej osoby wywołać stres o charakterze negatywnym (dystres), u innej zaś przyjemny bodziec mobilizujący do działania (eustres).

Za to, czy odbieramy daną sytuację jako problematyczną czy też nie, odpowiada w pierwszej kolejności nasz mózg.

Ponieważ problemy nie pojawiają się na naszej drodze w postaci faktów czy okoliczności obiektywnych, bardzo



Obszary szkodliwych źródeł problemów w życiu prywatnym

ważna jest umiejętność przewidywania oraz jak najbardziej świadomego postrzegania własnej sytuacji. Te zdolności umożliwią nam możliwie szybkie rozpoznanie problemu już na podstawie jego zwiastunów.

1.3 Jeden problem nierówny drugiemu

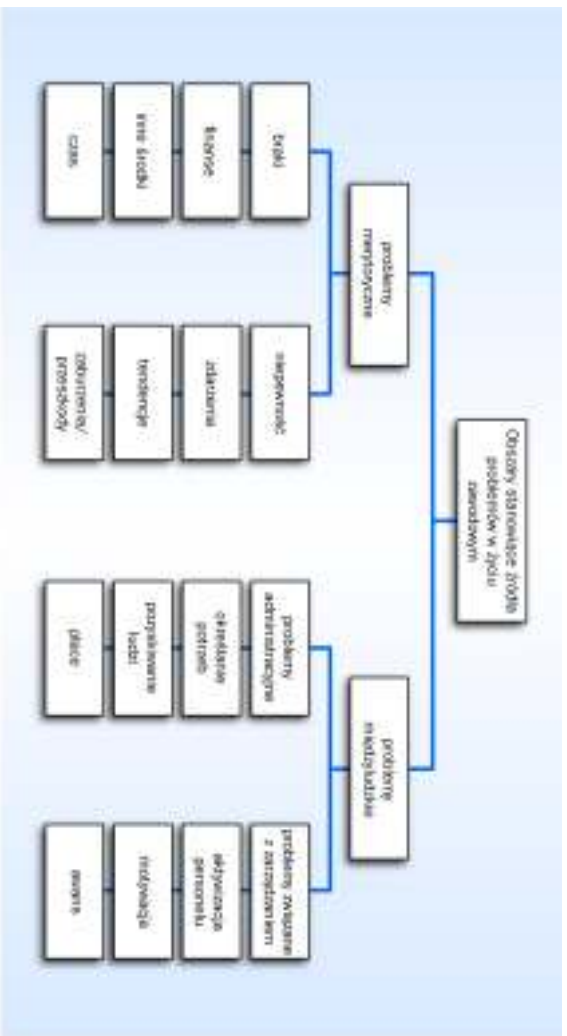
Tak jak barwne jest życie, tak przeróżne mogą być sytuacje problemowe. By lepiej zobrazować rozważania dotyczące rozwiązywania problemów, spróbujemy nadać pewną strukturę tej różnorodności (oczywiście to schematyczne ujęcie nie będzie wyczerpywało wszystkich istniejących wariantów).

Z przyczyn naturalnych obszary życia prywatnego mogą przyczynić się do powstania problemów, które będą wzajemnie na siebie oddziaływały. Problemy zawodowe współmałżonka często w krótkim czasie doprowadzają do kryzysu w związku, nieudane małżeństwo może mieć negatywny wpływ na zdrowie partnerów itd.

Natomiast w życiu zawodowym płaszczyzny problemów są od siebie bardziej oddzielone – w większości koncentrują się wokół innych obszarów struktury organizacyjnej. Również i tu będzie miało miejsce ich wzajemne oddziaływanie, ale przybierze ono mniejszy zasięg.

1.4 Dlaczego problemy pozostają nierozwiązane?

- ◆ Istnieje mnóstwo powodów, które sprawiają, że problemy nie zostają rozwiązane, bądź są rozwiązane w stopniu niewystarczającym: Problem jest świadomie lub nieświadomie bagatelizowany.
- ◆ Uciekamy przed wysiłkiem, jakiego wymaga rozwiązanie problemu lub obawiamy się wywołania konfliktu.
- ◆ Nie widzimy żadnej możliwości rozwiązania problemu.
- ◆ Nie potrafimy dokonać wyboru jednej opcji (np. z powo-



Źródła staronujące źródła problemów w życiu zawodowym

dużo złożoności problemu, różnorodności opcji lub ryzyka podjęcia złej decyzji).

- ◆ Zajmujemy się tylko skutkami problemu, zamiast niwelować jego przyczyny.
- ◆ Środki służące do rozwiązania problemu nie są stosowane konsekwentnie, czasami brakuje nam również cierpliwości i wytrwałości.
- ◆ Wymienione bariery działania mają **w większości podłoże psychologiczne**. Są zwykle skutkiem braku pewności siebie oraz braku gotowości do ponoszenia ryzyka.

Sytuacje wymuszające na nas dokonanie wyboru cechują się tym, że zmuszają do działania, ale nie dają możliwości przewidzenia, co przyniesie przyszłość i jakie będą konsekwencje podjętych decyzji.

Konieczną przy tym gotowość do podejmowania ryzyka mogą ułatwić:

- ◆ pozytywna i konstruktywna świadomość problemu,
- ◆ systematyczne i logiczne postępowanie przy rozwiązywaniu problemu,
- ◆ pełne wykorzystanie osobistego potencjału kreatywności.

1.5 Wewnętrzne nastawienie do problemów

Jak już wspomniano, nasze wewnętrzne nastawienie oraz nasza emocjonalna i mentalna ocena sytuacji mają duży wpływ na to, jak reagujemy na sytuacje problemowe: pozytywnie czy też negatywnie. Mogą mobilizować w nas dodatkowe siły lub wręcz odwrotnie – paraliżować i prowadzić do powstania barier działania.

Umiejętność uświadamiania sobie problemów jako inicjator działania

Problemy od zawsze zmuszały ludzi do zmiany danego stanu rzeczy i tworzenia czegoś nowego. Problem jest to bowiem

taki stan rzeczy, z którego nie jesteśmy zadowoleni i dlatego zamierzamy go zoptymalizować. Problemy są również inicjatorami zmian, siłą napędową niemal wszystkich wynalazków; można tu zacytować Oskara Wilde’a: „Niezadowolenie jest pierwszym krokiem do postępu.”

W tym tkwi pozytywny aspekt problemów: pobudzają i mobilizują do działania – zakładając oczywiście, że je w ogóle dostrzegliśmy! Osoby, które odnoszą sukcesy na kierowniczych stanowiskach wyróżniają się między innymi tym, że często potrafią zauważyć problem jeszcze w fazie początkowej, czasami nawet go przewidzieć, a następnie w krótkim czasie znaleźć odpowiednie rozwiązanie.

Umiejętność uświadamiania sobie problemów jest przesłanką konstruktywnego radzenia sobie z nimi.

Im wcześniej uświadomimy sobie, że istnieje problem lub należy się go spodziewać, tym większe są szanse, aby:

- ◆ zastosować odpowiednie środki zapobiegawcze i uniknąć faktycznego pojawienia się problemu,
- ◆ natychmiast zacząć działać, aby ograniczyć skutki problemu.

Często towarzyszą temu pewne okoliczności, które utrudniają **rozpoznanie, uświadomienie sobie problemu**:

- ◆ Nie ma klarownych wyobrażeń o tym, jakie okoliczności są właśnie tymi pożądanymi. Innymi słowy – nie ma jasno sprecyzowanych celów.
- ◆ Z powodu braku fachowej wiedzy zjawiska stanowiące problem są błędnie interpretowane.
- ◆ Skala potencjalnych skutków problemu jest bagatelizowana, a problem spychany często na dalszy plan.
- ◆ Problem istnieje już od tak dawna, że jego skutki są odbierane jako coś zupełnie normalnego.
- ◆ Z powodu „życzeniowego” sposobu myślenia lub ze strachu przed konfliktami pewne spostrzeżenia nie są przyjmowane do wiadomości – są wypierane lub interpretowane jako pozytywne.

Pozytywna świadomość istnienia problemu motywuje do działania

Umiejętność wyczuwania problemów nie może prowadzić do stanu, w którym ze strachem będziemy ich wypatrywać, by móc przed nimi uciec. Wprost przeciwnie, należy rozwinąć w sobie pozytywną świadomość istnienia problemów.

Pozytywna świadomość istnienia problemów oznacza:

- ◆ traktowanie problemów nie jako zagrożeń, lecz przede wszystkim jako wyzwań i szans,
- ◆ akceptowanie problemów jako naturalnych przeszkód stojących na drodze do celu, które należy pokonywać, a nie przyjmować jako zrzędzenie losu,
- ◆ stawianie czoła problemom z wiarą i pewnością siebie, a nie unikanie ich.

Umiejętność uświadamiania sobie problemów jest warunkiem tego, by móc się w ogóle zdecydować na ich rozwiązywanie. Same zamiary nie wystarczą. Aby osiągnąć sukces, konieczne jest działanie. Skuteczne działanie wymaga sił napędowych: wiary, energii i wytrwałości, które uwalniają się w nas najintensywniej, gdy jesteśmy nastawieni ofensywnie. Natomiast bojaźliwa, pesymistyczna postawa nas blokuje. Nie znaczy to, że mamy witać problemy z radością. Ale zamiast narzekać na los i z niepokojem patrzeć w przyszłość, należałoby je postrzegać jako okazję do sprawdzenia się oraz stworzenia czegoś nowego. Gdyby wszystko udawało się nam zawsze robić bezproblemowo, nie widzielibyśmy nigdy powodu do zmian i pozostawalibyśmy beczynni. Zastój zwykle powoduje regres!

Problemy nie są zagrożeniami zesłanymi przez los – wręcz przeciwnie, dają nam szansę na własny rozwój.

Pokonywanie braku pewności siebie

Jak podejmować decyzje w sytuacjach problemowych?

Mimo złożoności i różnorodności sytuacji mogących stanowić problem i wynikających z tego konieczności dokonywania wyborów, istnieją sprawdzone techniki znajdowania rozwiązań, zbieżne w swoim zamyśle.

Z metodologicznego punktu widzenia jest nieistotne, czy chodzi o problem w sferze prywatnej czy zawodowej i co jest jego przedmiotem. Przy zakupie domu można przyjąć taki sam logiczny sposób postępowania w ocenie ryzyka jak w przypadku zakupu hotelu. W obu przypadkach w identyczny sposób zastanawiamy się nad „przydatnością towaru”. Nie stanowi to żadnej różnicy, czy chodzi o nabycie monitora do prywatnego komputera, czy też o porównanie ofert przy zakupie frezarki do produkcji rowerów.

Poszczególne techniki różnią się jedynie w ich:

- ◆ **ukierunkowaniu** (oszacowanie ryzyka i ocena przydatności),
- ◆ **dokładności** (także w kwestii nakładu czasu),
- ◆ **sposobie przedstawienia** (ustnie, tabelarycznie lub za pomocą obrazu).

Przedstawione na następnej stronie **Etapy procesu decyzyjnego** usystematyzują proces decyzyjny, a tym samym nadadzą mu stabilny fundament i sprawią, że podjęte decyzje przyniosą pozytywny skutek.



1.6 Ukierunkowany proces rozwiązywania problemów

Aby zapewnić podstawowe przesłanki rozwiązywania problemów, należy:

- ◆ sprawić, aby złożone problemy stały się bardziej przejrzyste i przystępne,
- ◆ w pierwszej kolejności zająć się przyczynami problemu, a nie skupiać się wyłącznie na jego skutkach,
- ◆ nie formułować żadnych zastrzeżeń, które blokowałyby nasze działanie lub wywoływały stres przed mogącymi pojawić się trudnościami,
- ◆ brać pod uwagę wszystkie realne możliwości rozwiązania problemu,
- ◆ dobrać adekwatne środki umożliwiające rozwiązanie oraz zaangażować się w ich odpowiednie wykorzystanie.

To wszystko można osiągnąć dzięki **usystematyzowanemu sposobowi postępowania**, który cały proces uczyni bardziej przejrzystym, zapewni skuteczne działanie i pozwoli uniknąć zwiększonego nakładu sił. Wszystkie naukowo potwierdzone i sprawdzone metody rozwiązywania problemów bazują na tej zasadzie. Są one zgodne z logicznym schematem, który opiera się na czterech pytaniach:

Usystematyzowany sposób postępowania zmniejsza niepewność przy podejmowaniu decyzji

- | | |
|---|---|
| 1 | Z jakim problemem mamy do czynienia? |
| 2 | Co wywołało dany problem? |
| 3 | W jaki sposób można zniwelować przyczyny i skutki tego problemu? |
| 4 | Czy środki zastosowane do rozwiązania problemu przyniosły oczekiwany efekt? |

Jeśli w trakcie rozwiązywania problemu odejdziemy od tej logiki, tylko cudem uda nam się osiągnąć prawdziwy sukces.