

VINCENT R. LADUE ⁽¹⁾
Cornell University - Ithaca, New York (USA)

KILKA PRAKTYCZNYCH UWAG DOTYCZĄCYCH PODEJMOWANIA DECYZJI

1. Uwarunkowania podejmowania decyzji

Zaznacz z którym z dostawców wolałbyś prowadzić interesy. Masz 15 minut na podjęcie decyzji.

- A. Twój wydział podpowiada ci, że jeśli wybierzesz dostawcę nr 1 to istnieje 15% prawdopodobieństwo że stracisz swoich klientów.
- B. Twój wydział podpowiada ci, że jeśli wybierzesz dostawcę nr 2 to istnieje 85% prawdopodobieństwo, że twoi klienci będą zadowoleni.

Jeśli jesteś podobny do większości ludzi, to wybierzesz dostawcę nr 2, a nie nr 1 chociaż obydwa obiecują takie same wyniki. Powód? Te dwie propozycje zostały różnie sformułowane i w tym właśnie, według profesora psychologii Daniela Kahnemana z Uniwersytetu Kalifornijskiego, Berkeley, leży klucz do zrozumienia tego co ma wpływ na nasze decyzje. „Nawet jeśli staramy się myśleć logicznie - mówi Kahneman - czasami podejmujemy nielogiczne decyzje co często zależy od tego jak dany problem został nam przedstawiony”. Chociaż sposób formułowania propozycji i jego wpływ na decyzje wydaje się być czymś oczywistym ludzie często nie doceniają jego ogromnej roli. Jeśli zrozumiemy mechanizm podejmowania decyzji, zmniejszymy liczbę złych decyzji.

Jedną z najważniejszych umiejętności jaką powinien posiadać dobry menadżer jest umiejętność podejmowania trafnych decyzji. Pierwszym krokiem w rozwijaniu tej umiejętności jest zrozumienie całego mechanizmu podejmowania decyzji. Niestety większość ludzi boi się podejmować decyzje ponieważ każda wiąże się z podjęciem pewnego ryzyka, (na wypadek gdy coś nie ułoży się tak jak to zostało zaplanowane). Należy pamiętać o jednym: *nikt nie jest w stanie podejmować najlepszych decyzji za każdym razem.*

(1) Profesor ekonomiki rolnictwa, który przebywał w ODR Bratoszewicach w ramach Polsko-Amerykańskiego Programu Doradztwa Rolniczego.

Decydując o tym, jak należy decydować

W jaki sposób podejmujesz decyzje? Czy jesteś tego typu osobą, która musi najpierw zgromadzić wszystkie dostępne informacje na dany temat (zanim to zrobisz twoja szansa może już minąć i zrobi się już zbyt późno na podjęcie jakiegokolwiek decyzji). Czy czujesz się zazwyczaj przytłoczony ilością danych i wolisz kierować się za pomocą swoich własnych odczuć (żeby wkrótce odkryć, że gdybyś rozważył spokojnie wszystkie dane podjąłbyś o wiele lepszą decyzję).

Dorothy Leeds w swojej książce „Inteligentne pytania: Nowa strategia dla Uznanych Menadżerów” (Smart Questions: A New Strategy For Successful Managers) dzieli ludzi na różne kategorie w zależności od tego, w jaki sposób podejmują decyzje:

1. **PRZYWÓDCA.** Zwykle jest bardzo niecierpliwy, a z powodu swojej gorliwości podejmuje decyzje bardzo szybko.
2. **PRZEKONYWAJĄCY.** Działa pod wpływem emocji. Decyduje się szybko w zależności od tego, które rozwiązanie wydaje się być lepsze.
3. **TROSKLIWY.** Podejmuje decyzje w zależności od swoich przeczuć, ale bierze pod uwagę także odczucia innych. Ponieważ nie chce nikomu wejść w drogę albo go zranić, długo zwleka z decyzją (czasami nawet zbyt długo).
4. **KALKULUJĄCY.** Perfekcjonista. Potrzebuje wszystkich niezbędnych informacji, by podjąć najlepszą z możliwych decyzji. Zebranie wszystkich informacji jak wiemy nigdy nie jest możliwe.

W której grupie ty jesteś? Pani Leeds sugeruje, że najpierw należy rozpoznać swój własny styl, następnie znaleźć kogoś, kto ma styl zupełnie inny, a z którym mógłbyś przedyskutować swoje decyzje. To da ci sposób na sprawdzanie i balansowanie decyzji.

Jeśli jesteś typem **PRZYWÓDCY**, musisz zmusić się do działania w sposób wolniejszy i poprosić o przedyskutowanie swoich wstępnych decyzji z kimś kto jest przykładem typu **UWAŻNY**, czyli kogoś kto rozważy wszystkie za i przeciw danej decyzji. Tak samo jeśli jesteś **UWAŻNY**, postaraj narzucić sobie limit czasowy na zebranie informacji na danym etapie i znajdź **PRZYWÓDCĘ**, który oceni twoją decyzję. Jeśli jesteś **PRZEKONYWUJĄCY** współpracuj z **PERFEKCJONISTĄ**, jeśli **PERFEKCJONISTĄ** z **PRZEKONYWUJĄCYM**.

Zawsze przyznawaj się do wszystkich niepewności, które mogą rzucić cień na twoją ocenę. Miej świadomość jakie będą konsekwencje twojej decyzji i jaki to może mieć wpływ na innych. Oto kilka pytań jakie powinieneś sobie zadać zanim podejmiesz decyzję:

1. Jakie będą koszty - pieniądze i w środkach?
2. Jakie będą konsekwencje tej decyzji?
3. Co się stanie jeśli jej nie podejmiesz?

Jak zachować obiektywność

Często kiedy musimy podjąć decyzję uważamy, że zbierając wszystkie informacje i oceniając je, wykonujemy wspaniałą robotę. Problem polega na tym, że często nie zdajemy sobie sprawy jak fałszywe mogą być posiadane przez nas informacje. Stare przysłowie mówi: „Wkładasz śmieci, wyjmujesz śmieci” co dobrze odnosi się do jakości ocen jakie przeprowadza komputer. Jeśli oprzesz swoją decyzję na fałszywych czy niedokładnych informacjach, twoja decyzja też będzie zła nieodpowiednia, czy po prostu bezużyteczna. Prosty przykład:

Jesteś nowym akwizytorem, który ma przygotować swoją pierwszą prezentację. Będąc pod wrażeniem sukcesów, jakie osiągnęli twoi starsi koledzy, starasz się wykorzystać sugerowane przez nich metody w swojej prezentacji.

Spytacie: Na jakiej podstawie ocenimy, że informacje, których używa, nie są sprawdzone? Na takiej, że jego starsi koledzy mogli nie wspomnieć mu o tym, ile razy sugerowane przez nich metody ich samych zawiodły, być może zdarzyło się to nawet częściej niż im pomogły. By podejmować dobre decyzje powinniśmy zrozumieć, w jaki sposób fałszywe informacje mogą wpłynąć na twój tok rozumowania. Oto kilka wskazówek jak zachować obiektywność.

1. **Weź pod uwagę, że możesz być zdenerwowany.** Ludzie, którzy są zdenerwowani, zwykle są nadmiernie emocjonalni i poszukują rozwiązań na chybił trafił zamiast spokojnie poszukać dowodów, które poprą ich wybór. Eksperti mówią, że ludzie ci zwykle wybiorą pierwszą usłyszaną sugestię i nawet nie rozważą innych zanim podejmą decyzję. Często zminimalizują oni możliwe problemy i podejmą decyzje, których będą później żałować.
2. **Zdaj sobie sprawę, że będą targały tobą silne emocje.** Jeśli przy podejmowaniu decyzji kierują tobą silne emocje, niekoniecznie jest to znak, że dokonujesz złego wyboru, jest to znak, że powinieneś stać się bardziej ostrożny. Na przykład, po przesłuchaniu kilku kandydatów na twojego asystenta, stajesz się podekscytowany myślą o współpracy z Joe i w niewielkim stopniu zainteresowany współpracą z Sam. Musisz być ostrożny aby nie przeoczyć dobrych cech Sama tylko dlatego, że nie wyzwalają one w tobie żadnych emocji. Może się tak zdarzyć, że twoje emocje podpowiadają ci coś czego powinieneś wysłuchać, aleniekoniecznie. Mogą one odwieść cię także od najbardziej logicznego wyboru.
3. **Nie podejmuj decyzji opierając się na przypuszczeniach dotyczących tego, co „każdy wie”.** Początkujący menadżerowie popełniają ten błąd bardzo często. Starają się oni przeforsować projekt podwyżki płac, by zwiększyć motywację swoich pracowników. Opierają się oni na przypuszczeniu, że „Każdy wie, że pieniądze są głównym czynnikiem motywującym”, jednak prawda jest taka, że nagrody finansowe, chociaż bardzo

ważne, na liście czynników motywujących zajmują jedno z dosyć odległych pozycji. Decyzje oparte na takich automatycznie czynionych przypuszczeniach, często okazują się błędne. Kiedykolwiek dokonujesz wyboru, upewnij się czy masz ku temu w pełni uzasadnione powody.

4. **Nie trać z oczu zadań nadrzędnych.** Kiedy ludzie podejmują decyzje, zazwyczaj myślą o tym, aby osiągnąć pojedynczy cel, zapominają oni o innych celach powiązanych ze sobą, które będą musieli wkrótce osiągnąć. Jeśli tak postępujemy, naszej uwadze mogą umknąć najważniejsze cele nadrzędne. Nigdy nie popieraj decyzji, dzięki której rozwiązemy cel „na dzisiaj”, a skomplikujemy rozwiązanie celów „na jutro”.
5. **Pamiętaj, aby ciągle sprawdzać ile czasu zabiera ci sam proces podejmowania decyzji, a następnie wprowadzania ich w życie.** Zawsze sprawdzaj, czy jesteś w stanie zrobić to co obiecałeś na czas. Znajdź czas na przeanalizowanie, jak już coś załatwisz, ile czasu ci to zabrało. W przyszłości pozwoli ci to na precyzyjne określanie czasu jaki potrzebujesz na zrealizowanie podobnego zadania.
6. **Zawsze staraj się wysłuchać tylu dobrych obiektywnych rad ile tylko ci się uda.** Kiedy musisz podjąć trudną decyzję, nawet nie próbuj podejmować jej bez uprzedniego skonsultowania wszystkich za i przeciw z ludźmi odpowiedzialnymi, którzy wiedzą na czym ci najbardziej zależy, znają twoją sytuację i mają odpowiednią wiedzę w danej dziedzinie.

2. Kiedy logika podpowiada jedno, a instynkt drugie

Prezes korporacji SONY, Akito Morita przyznaje, że to intuicja podpowiadała mu, że produkcja Walkmenów okaże się ogromnym sukcesem. Ignorował więc rady ekspertów, którzy przewidywali coś zupełnie odwrotnego. I nie omylił się. Decyzja ta przyniosła mu multi-milionowy zysk. Więc jeden punkt dla intuicji.

Każda osoba, której się powiodło wie, że decyzje podejmowane na podstawie własnych przeczuć mogą okazać się kopalnią złota.

Chociaż intuicja jest źródłem, którego słucha się częściej podejmując decyzje, w porównaniu z logiczną analizą, to jednak należy pamiętać, że nie jest to źródło na którym można bezgranicznie polegać. Na każdy przypadek „walkmana” znajdzie się setki przykładów, które chociaż intuicja podpowiadała inaczej, okazały się kompletną porażką. Pamiętaj, że w niektóre dni twoja intuicja nie pracuje, podczas gdy umiejętność logicznego analizowania jest zawsze na mniej więcej tym samym poziomie. Więc jak połączyć ta dwa źródła, by otrzymać optymalne rezultaty?

Wytocz punkty według których korzystał będziesz z intuicji. Przypuśćmy, że prowadzisz rozmowy wstępne z kandydatami na bardzo ważne stanowi-

sko w twojej organizacji. Zamiast ich po prostu przesłuchać, a później kierując się intuicją wybrać jednego z nich, usiądź i wypisz wszystkie cechy jakie powinien mieć twój przyszły pracownik. Ustal system punktowania poszczególnych cech. Następnie oceń każdego z kandydatów według przygotowanych wcześniej kryteriów. Nie tylko da ci to ogólny zarys jak przeprowadzić selekcję, ale także ułatwi ci to sprecyzowanie najbardziej pożądanego typu pracownika. Zanim podejmiesz ostateczną decyzję oceń kandydatów i przejrzyj wszystkie informacje i dopiero potem posłuchaj swojej intuicji.

Przeanalizuj czym tak naprawdę się kierujesz podejmując daną decyzję, bądź szczerzy w stosunku do siebie i weź pod uwagę także te motywy twojego działania do których nie chcesz się za bardzo przyznać.

Powiedzmy, że masz wybrać nowy komputer dla swojej organizacji. Fakty wskazują na to, że powinieneś wybrać komputer A, ale twoja intuicja podpowiada ci żebyś wybrał komputer B. Pomyśl przez chwilę. Czy nie jesteś bardziej przekonany do komputera B ponieważ lepiej będzie on współpracował z twoim domowym komputerem?

Główna zasada mówi, że trzeba być uczciwym w stosunku do siebie i świadomym wszystkich czynników jakie mają wpływ na twoje „oparte na przecuciach” decyzje.

Zwalcz chęć zignorowania faktów.

Jedną z głównych przyczyn podejmowania błędnych decyzji jest fałszywa informacja i błędna ocena. Przy napływie takiej ilości błędnych informacji, niektórzy ludzie wolą kierować się instynktem niż zbierać wszystkie dostępne fakty. Jeśli jesteś osobą, którą zazwyczaj nie interesuje zbieranie informacji przed podjęciem ostatecznej decyzji, to możesz podjąć decyzje których gorzko będziesz żałować.

Jeśli tak się stanie przyznaj się sam przed sobą do swoich złych nawyków. Następnie narzuć sobie, że zawsze przed podjęciem decyzji będziesz szukał i analizował wszystkie dostępne informacje.

Zastanów się kto poniesie konsekwencje za decyzje oparte na twoich przecuciach. Badania wykazują, że ludzie są bardziej skłonni do podejmowania instynktownych decyzji jeśli to inni ludzie, jeśli decyzja okaże się zła, poniosą za nią konsekwencje. Fakt, że ktoś może cierpieć z twojego powodu powinno dać ci bodziec do powtórnego przemyślenia swojej spontanicznej decyzji.

3. Poddaj swoje decyzje testowi słusznemu / niesłusznemu

Głównym powodem, dla którego ludzie podejmują błędne decyzje jest brak wiary w siebie i w swoje umiejętności podejmowania decyzji. Niestety jest to cecha, który z biegiem czasu nie maleje lecz się pogłębia. Oto kilka wskazówek dzięki którym będziesz mógł się upewnić czy podejmujesz najlepsze z możliwych decyzji:

Znajdź błąd. Przedstaw przyjacielowi czy innej osobie postronnej fakty. „Oto problem. Oto jak chcę go rozwiązać. Czy widzicie tu jakieś błędy? Czy widzicie jakieś błędy w moim rozumowaniu?” Dobrze jest przy tym wybrać kogoś kto ma inny sposób podejmowania decyzji niż ty.

Udawaj, że jesteś osobą z zewnątrz. Innym sposobem na nabranie dystansu do swojego planu działania jest świadome analizowanie go z punktu widzenia osoby zupełnie postronnej. Aby to ci się udało, udawaj, że udzielasz rad komuś innemu, kto ma podjąć ostateczną decyzję.

Sprawdź swoje informacje. Aby zmniejszyć ryzyko podjęcia błędnej decyzji, musisz upewnić się czy informacje z których korzystasz są prawdziwymi informacjami. Twoje doświadczenie podpowie ci którym źródłom i którym ludziom można zaufać. Dokładnie sprawdź wszelkie rozbieżności, a jeśli to tylko możliwe zrób to osobiście.

Zadaj sobie pytanie: Jak pewnie czuję się kiedy wyjaśniam powody mojej decyzji komuś innemu? Jeśli nie czujesz się pewnie wyjaśniając swoje decyzje, prawdopodobnie czujesz się bardziej niepewny swojej decyzji niż ci się wydaje. Powinieneś czuć się dosyć pewnie jak już podejmiesz ostateczną decyzję. Niewielkie uczucie niepewności jest czymś normalnym, więc nie martw się tym tylko zacznij zdecydowanie działać.

Popelnianie błędów

„Nie obawiaj się popełniać błędów”, mówi Robert T. O’Connel, vice prezydent General Motors największego producenta samochodów w Stanach Zjednoczonych. „Dzięki popełnionym błędom nauczysz się więcej, niż dzięki odniesionym sukcesom”. - są to słowa, o których należy pamiętać zawsze wtedy, kiedy zaczynamy doświadczać uczucia niepokoju towarzyszącego nam przy podejmowaniu decyzji. Robert O’Connel radzi także by pamiętać, że popełnianie błędów jest sygnałem, że proces podejmowania decyzji jest dynamiczny i prawidłowy, a organizacja rozwija się prężnie i wprowadza innowacje.

Cała filozofia operowania przemysłu wydaje się całkowicie potwierdzać to co mówi prof. Tom Peters, konsultant współpracujący z największymi korporacjami w St. Zjednoczonych, - „Korporacje powinny nauczyć się jak bankrutować szybciej”.

Poprzez upadek masz okazję zobaczyć skutki tych decyzji i koncepcji, które uważałeś, że się sprawdzą, a okazało się inaczej. Wyposaży cię to w wiedzę dzięki której w przyszłości odniesiesz sukces. Ludzie, którzy niczego nie ryzykują, niczego nie zyskują. Odnosi się to także do korporacji, przedsiębiorstw i organizacji. Więc jakie błędy popełnił pan O’Connel i czego się dzięki temu nauczył?

Jeśli chodzi o zatrudnianie pracowników zauważył on, że zbyt często kierował się swoimi własnymi upodobaniami co do ludzi z którymi chciałby pracować, zamiast oceniać ich wartość i umiejętności.

Oczywiście O' Connel jak i inni uznani menadżerowie powtarzają, że z popełnionych błędów należy wyciągać zawsze konstruktywne wnioski, żeby później uniknąć bezmyślnego powtarzania ich.

Sprawdzanie podjętych decyzji

To, że podjąłeś już decyzję nie znaczy wcale, że proces dobiegł końca. Musisz teraz ustalić sposób stałego monitorowania, w jaki sposób twoja decyzja jest wprowadzana w życie i jakie są jej konsekwencje. Pamiętaj, że informacje, które wzięłeś pod uwagę przy podejmowaniu decyzji mogą okazać się nieaktualne już po fakcie (np. zmiany rynkowe, nowe ustawy rządowe, zmiany pogodowe). Podejmowanie decyzji jest procesem ciągłym. Najlepsze i dotyczące najważniejszych spraw decyzje mogą być podejmowane stopniowo poprzez „mniejsze decyzje” i kontrolowanie czy odnoszą one pożądany skutek. Na przykład: jeżeli otwierasz małą firmę i myślisz o zatrudnieniu pierwszego pracownika, rozważ czy nie lepiej by było zatrudnić go najpierw na pół etatu. W ten sposób będziesz miał czas na ocenienie jakiego typu osoba najbardziej odpowiadała by tobie i twojej organizacji. Później może będziesz chciał zatrudnić następnego pracownika, także na pół etatu, albo zatrudnić swojego pierwszego pracownika na cały etat, albo zdecydować, że osoba która ma z tobą pracować, powinna mieć inne kwalifikacje niż ma ta którą zatrudniłeś na początku.

4. Podejmowanie decyzji grupowych

Im więcej ludzi zaangażowanych jest w podjęcie ostatecznej decyzji, tym trudniej dojść do porozumienia i mniejsza pewność, że podjęto decyzję właściwą. Oto sześć etapów przez jakie powinna przejść grupa by mieć pewność, że podjęła najlepszą z możliwych decyzji:

1. **Jasno zdefiniuj problem.** Na przewodniczącym zebrania spoczywa odpowiedzialność za to czy wszyscy dokładnie rozumieją od samego początku, na jakim problemie mają się skoncentrować. Przekaż im wszystko co powinni wiedzieć i wyjaśnij wszelkie niejasności.
2. **Zbierz wszystkie propozycje.** Większość grup zwykle opiera się na dwóch lub trzech opcjach, które początkowo wydają się podsuwać najlepsze rozwiązania, więc rzadko rozważają jakieś inne możliwości. Często też grupy zgadzają się bardzo szybko na pierwsze rozwiązanie jakie proponuje przewodniczący zebrania - później zamiast poddać ją krytyce, koncentrują się już tylko na tym jak wspaniała jest to propozycja. By uniknąć tego co nazywa się „myśleniem grupowym”, przewodniczący

musi dopilnować, aby każda z propozycji została należycie przedstawiona i wysłuchana.

3. **Rozdziel propozycje do omówienia w podgrupach.** Aby uzyskać różne punkty widzenia, rozdziel propozycje do przeanalizowania w dwu-osobowych grupach. Zadaniem każdej pary jest przedstawienie najsilniejszych argumentów przemawiających za przyjęciem danego rozwiązania - na podobnej zasadzie jak robią to prawnicy w sądzie - nawet jeśli dana para nie jest osobiście zbyt przekonana co do danego rozwiązania. Odmienne jednak, niż to ma miejsce w sądzie, poszczególne grupy mogą współpracować ze sobą, a ostateczna decyzja zostanie podjęta przez całą grupę, a nie przez bezstronnego sędziego. Ważne jest także to, aby stworzyć takie podgrupy, które nie różnią się znacznie między sobą, jeżeli chodzi o umiejętności wyrażania swoich opinii i zdolności przekonywania innych.
4. **Krytykowanie.** Kiedy dana para prezentuje swoje argumenty, pozostali członkowie grupy szukają słabych punktów w ich rozumowaniu.
5. **Odwrócenie ról.** Na tym etapie niebezpieczeństwo polega na tym, że dana para tak mocno trzyma się swoich argumentów, że nie jest w stanie obiektywnie ocenić innych propozycji rozwiązań. Przewodniczący zebrania powinien wtedy poprosić taką parę o streszczenie argumentów strony przeciwnej. Pozwoli to ocenić czy dokładnie rozumieją oni argumenty strony przeciwnej.
6. **Osiągnięcie consensusu.** Zadaniem całej grupy jest teraz praca w celu osiągnięcia consensusu, a nie ocenianie która z grup najlepiej wywiązała się ze swojego zadania. Jedną z metod zahamowania przedłużającej się rywalizacji jest połączenie wielu różnych opcji w jedną ostateczną i wiążącą decyzję.

Najlepsze decyzje podejmuje się na stojąco

Masz problemy z podejmowaniem decyzji? Wstań. Naukowcy zajmujący się badaniem bodźców, które wpływają na koncentrację i efektywne działanie z Uniwersytetu Kalifornijskiego stwierdzili, że ludzie myślą lepiej na stojąco.

„Czynność stania pobudza pracę serca o około 10 uderzeń na minutę i pobudza bodźce nerwowe, co w rezultacie zwiększa wydajność funkcji poznawczych”.

„Stojąc, zwiększa się umiejętność szybkiego analizowania informacji o około 20%, co w rezultacie ułatwia natychmiastowe podjęcie decyzji” - mówi dr Ver-crussen i dodaje „badania wykazały, że przerwy na odpoczynek podczas regularnego dnia pracy oraz przerwy na rozprostowanie nóg, pozwalają później na bardziej zdecydowane podejmowanie decyzji.”

5. Kiedy musisz natychmiast podjąć decyzję; Technika 5-cio minutowa

Benjamin Franklin, polityk, wynalazca i przyjaciel piorunów miał swoją strategię podejmowania szybkich decyzji. Wypisywał on po jednej stronie kartki powody dla których powinien podjąć daną decyzję, po drugiej stronie wypisywał powody dla których nie powinien jej podejmować. Następnie działał w zależności od tego, po której stronie miał wypisanych więcej powodów.

Kiedy musisz natychmiast podjąć decyzję, możesz skorzystać z tej samej prostej, ale obecnie już zmodyfikowanej techniki.

Wypisz powody według ich ważności.

Powiedzmy, że rozważasz ofertę pracy. To co przemawia za tym aby wziąć tę pracę to fakt, że mogłaby ona być krokiem milowym w twojej karierze. Wahasz się natomiast z powodu szefa, który nie ma najlepszej reputacji. Nie zakładaj, że wszystkie za i przeciw mają taki sam status, ustal więc za pomocą numerów jak ważne są dane powody. (Jeśli uważasz, że wszystkie za i przeciw są tak samo ważne, powinieneś poszukać innych czynników jak np. to, że może następnym razem będziesz musiał zmienić miejsce zamieszkania, aby otrzymać pracę).

Pomyśl o tym jak sformułowany jest problem.

Jeśli nie masz dużo czasu na podjęcie decyzji, łatwo możesz wpaść w pułapkę tylko przez, to jak sformułowany został problem. Więc zastanów się w jaki inny sposób mógłbyś opisać tę samą sytuację. Jeśli na przykład początkowo problem był rozpatrywany w kategoriach ile mogą stracić twoi klienci, rozpatrz go teraz od strony ile mogą oni zyskać.

Pomyśl o posunięciach, które pomogą ci zyskać na czasie.

Liderzy w biznesie robią to bardzo często. Co powinieneś zrobić, jeśli na przykład dziennikarze dobijają się do twoich drzwi by otrzymać informacje na temat jakiejś kontrowersyjnej sprawy, w jaką uwikłana jest twoja organizacja. Zamiast nie rozmawiać z nimi wcale (i ryzykować złą prasą), albo powiedzieć im więcej niż wydaje ci się, że powinieneś, mógłbyś zagrać na zwłokę tłumacząc, że sprawa jest właśnie rozpatrywana i że jesteś gotowy umówić się z nimi na konkretny termin, kiedy będziesz mógł im powiedzieć coś więcej.

Ostrożności nigdy nie za wiele.

Kiedy kierownik General Motors O'Connel musi szybko podjąć decyzję, świadomie zmniejsza stopień ryzyka jaki ma wziąć na siebie. W ciągu pięciu minut nie zbierzesz, a już tym bardziej nie ocenisz wszystkich potrzebnych informacji. Jeśli nie znasz więc wszystkich faktów, mądrzej jest zachować się bardziej konserwatywnie.