książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Podejmowanie trafnych decyzji.



Tłumaczenie: Anna Kanclerz
ISBN: 978-83-246-1533-9
Tytuł oryginału: Make Effective Decisions (Steps to Success)
Format: 115x170, stron: 96

Nie ma ludzi nieomylnych? Zmień to!

- Pracuj efektywnie w sytuacjach stresowych
- Kieruj się wiedzą, doświadczeniem i intuicją
- Słuchaj, co inni mają do powiedzenia

Trafne decyzje: instrukcja w kieszeni

Odpowiedzialność za podejmowanie decyzji to prawdziwe brzemię. Pewność, że będą one właściwe, osiągniesz tylko dzięki doświadczeniu lub zdobytej wiedzy. Często musisz podjąć jakąś decyzję, pracując pod presją. Zdobądź umiejętności, które ułatwią Ci to zadanie. Bywa też, że dokonujesz wyborów, które nie zjednują Ci nowych przyjaciół. Dowiedz się, jak łagodzić tego typu konflikty. Naucz się zadawać właściwe pytania, analizować problemy i wybierać opcję najlepszą z możliwych.

Zadania do wykonania

- Prześledź swój proces dokonywania wyborów.
- Nie odwlekaj podejmowania trudnych decyzji.
- Staraj się rozpatrywać problem pod różnymi kątami.
- Zrozum istotę efektywnego przekazywania informacji.
- Staw czoła wszelkim trudnościom w procesie decyzyjnym.

Książki z serii **Kariera w kieszeni** powstały z myślą o zapracowanych ludziach na każdym szczeblu kariery. Pomogą Ci rozwinąć te umiejętności, dzięki którym Twoje życie zawodowe nabierze prawdziwego rozmachu. Naucz się podejmować trafne decyzje, korzystając z cennych i praktycznych wskazówek specjalistów.

Wydawnictwo Helion
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. 032 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness

Spis treści

W jaki sposób podejmujesz decyzje? 4

1 Sedno problemu 7

2 Rozpatrywanie problemu z różnych punktów widzenia 17

3 Zadawanie właściwych pytań 26

4 Stosowanie sprawdzonych technik rozwiązywania problemów 37

5 Podejmowanie właściwych decyzji w warunkach stresowych 49

6 Analiza kosztów i korzyści 59

7 Unikanie zwlekania z podjęciem decyzji 70

8 Przekazywanie informacji 80

Literatura uzupełniająca 91

2 Rozpatrywanie problemu z różnych punktów widzenia

Osoby podejmujące decyzje powinny zawsze rozpatrywać dany problem w szerszym kontekście, ponieważ ich decyzje zazwyczaj wpływają w jakiś sposób na innych ludzi.

Jeśli poświęcimy czas na rozpatrzenie sytuacji z różnych punktów widzenia, będziemy w stanie podjąć decyzję w sposób twórczy. Znalezienie zgrabnych i pomysłowych rozwiązań zaoszczędzi nasz czas, zmniejszy presję, pod jaką pracujemy, oraz zwiększy naszą efektywność. Jeśli nie włożymy wystarczająco dużo wysiłku w rozwiązywanie problemu, prawdopodobnie utkniemy na rutynowych działaniach i skończy się to tym, że będziemy znudzeni pracą. Powtórna ocena sytuacji i napływ świeżych pomysłów dodaje pracownikom energii, dzięki której będą mieli większe poczucie zaangażowania i satysfakcji — może też uświadomić im ważne kwestie, które poprzednio zostały pominięte. W tym rozdziale poznasz najlepsze sposoby analizy sytuacji z różnych punktów widzenia.

Krok pierwszy: Znaczenie różnych punktów widzenia

Antropolog Ralph Linton powiedział kiedyś, że „ostatnią rzeczą, jaką ryba zauważa, jest woda". Tak bardzo przyzwyczajamy się do naszego otoczenia, że nie zauważamy elementów, z jakich się składa!

Będąc świadomym istnienia możliwości innych sposobów rozpatrywania problemu, wysyłasz sygnał do mózgu, żeby był czujny i przeanalizował problem w szerszym kontekście. Zadaj sobie następujące pytania:

- Czy dysponuję wszystkimi informacjami na temat danego problemu?
- Czy wziąłem pod uwagę wszystkie okoliczności?
- Czy moje podejście do problemu ma jakieś słabe punkty?
- Czy problem się powtarza, a moje rozwiązania okazują się doraźne?

Dzięki powyższym pytaniom dokonasz szybkiej oceny i będziesz mógł się lepiej skoncentrować na swoich wysiłkach.

WAŻNA WSKAZÓWKA

Kiedy znasz konkretną sytuację, bardzo często może się zdarzyć, że do danego problemu będziesz ciągle podchodził w ten sam sposób. Czasem warto o zdanie zapytać kogoś, dla kogo dana sytuacja jest nowa. Naiwne i oczywiste

pytanie, prowadzące do twórczej decyzji, może być tym, czego Ci do tej pory brakowało, ponieważ Twoje reakcje były rutynowe. Poproś kogoś, kto wcześniej nie zetknął się z taką sytuacją, aby wyraził swoje zdanie i pomysły na jej temat.

Krok drugi: Poznanie narzędzi i technik

Istnieje wiele technik, dzięki którym można rozpatrywać problem z różnych punktów widzenia. Prawdopodobnie najbardziej znaną z nich jest technika opracowana przez Edwarda de Bono, nazwana „sześć myślowych kapeluszy". To praktyczne podejście umożliwia spojrzenie na problem bez przyjętych z góry ograniczeń.

Technika „sześciu myślowych kapeluszy" może być wykorzystywana podczas spotkań — każdy z uczestników może „nosić" kapelusz o różnym kolorze. Każdy kolor symbolizuje inne procesy myślowe (uczestnicy nie muszą mieć prawdziwych kapeluszy — to tylko symboliczny termin!).

- *Biały kapelusz*: kapelusz z danymi. Właściciel tego kapelusza powinien skoncentrować się na dostępnych informacjach i określić, czy istnieją w nich jakieś braki. Powinien również spojrzeć na wzorce i trendy właściwe dla danej sytuacji i zbudować obraz przyszłości na podstawie tej analizy.

- *Czerwony kapelusz*: kapelusz z intuicją. Właściciel tego kapelusza ma zaprezentować, co na temat procesu podpowiadają mu przeczucia i intuicja — zarówno jeśli chodzi o podjęcie samej decyzji, jak i reakcję na nią innych osób.
- *Czarny kapelusz*: kapelusz negatywny. Ten, kto ma czarny kapelusz, powinien poddać decyzję krytycznemu badaniu i poszukać ewentualnych błędów w myśleniu. Dzięki temu można określić słabe punkty planu i przygotować się na ewentualne nieprzewidziane wypadki.
- *Żółty kapelusz*: kapelusz pozytywny. Osoba posiadająca ten kapelusz prezentuje bardziej optymistyczne podejście do problemu, koncentrujące się na korzyściach i możliwościach wynikających z podejmowanej decyzji. Takie podejście może ożywić spotkanie i przywrócić uczestnikom energię.
- *Zielony kapelusz*: kapelusz „twórczy", uwzględniający nowatorskie pomysły i alternatywne rozwiązania. Jego posiadacz powinien być obiektywny i zachęcić resztę do kreatywnego myślenia.
- *Niebieski kapelusz*: kapelusz osoby, która przewodniczy spotkaniu. Osoba prowadząca spotkanie musi pilnować, żeby odpowiednie kapelusze były „noszone" w odpowiednim czasie. Jeśli proces myślenia uczestników staje się zbyt ociężały, osoba z niebieskim kapeluszem powinna zainterweniować i odpowiednio pokierować myśleniem uczestników.

Inna technika myślenia, polegająca na rozpatrywaniu sytuacji z różnych punktów widzenia, to „macierz przeramowania " opracowana przez Michaela Morgana.

Macierz przeramowania tworzy się przez wpisanie na środku kartki papieru pytania, a następnie narysowanie wokół niego pól. Każde pole jest przeznaczone do rozpatrzenia problemu z innej perspektywy. Podejście 4P[1] będzie oznaczało analizowanie problemu z perspektywy samego *produktu*, *planowania* konsekwencji, *potencjału* produktu oraz *ludzi* zaangażowanych w daną sytuację (zarówno klientów, jak i producentów). Ewentualnie możesz wykorzystać pola macierzy do tego, żeby zobaczyć problem z punktu widzenia różnych osób zaangażowanych w daną sytuację (np. z punktu widzenia *pracowników*, *klientów*, *dostawców* i *wspólników*).

WAŻNA WSKAZÓWKA

Ważne jest, żeby proces myślenia uwzględniał kontekst problemu, który próbujesz rozwiązać. Trzeba też dojść do tego, jaki aspekt problemu jest istotny, a jaki mało ważny, oraz przewidzieć ewentualne rezultaty Twoich działań. Jeśli patrząc na problem z różnych punktów widzenia, możesz znaleźć rozwiązanie, które sprawdzi się w długiej perspektywie czasu, to prawdopodobnie warto je wdrożyć.

Krok trzeci: Zachęcanie do różnorodności

Warto, aby w spotkaniach, na których potrzebne jest zaprezentowanie różnych punktów widzenia, uczestniczyły

1 Z angielskiego: product, planning, potential, people — *przyp. tłum.*

osoby wywodzące się z różnych kultur, posiadające różne doświadczenia zawodowe i zainteresowania. Różnorodność w zespole stymuluje nowe i niespotykane sposoby rozpatrywania problemu. Kiedy ludzie z różnym bagażem doświadczeń, różnymi talentami i pasjami spotykają się razem, istnieją małe szanse na to, że zakorzenione w czasie założenia przetrwają. Z pewnością staną komuś na przeszkodzie, co spowoduje ponowne wnikliwe przemyślenie problemu. Członkowie jednorodnych zespołów bardzo często dostosowują się do siebie bez słowa komentarza czy zakwestionowania czyjegoś zdania. W rezultacie osiągają porozumienie pozbawione twórczego podejścia, potrzebnego do rozwijania pomysłowości lub dochodzenia do nowych odkryć.

Jak stwierdził laureat Nagrody Nobla Albert Szent-Gyorgi: „Odkrycie polega na dostrzeganiu tego, co widzą wszyscy, i myśleniu w taki sposób, jakiego nikt inny wcześniej nie zastosował".

Najczęstsze błędy

✗ Zakładasz, że ludzie, którzy Cię otaczają, mają takie same podejście, wartości i przekonania jak Ty

Możesz przeżyć szok, kiedy zdasz sobie sprawę z tego, że nie wszyscy myślą tak jak Ty. Jeśli rzeczywiście tak uważasz, możesz być postrzegany jako egocentryk. Kiedy przy podejmowaniu decyzji czujesz się zestresowany, założenia, na których się opierasz, zostaną ujawnione — szczególnie jeśli jesteś członkiem zespołu

osób nieugiętych, otwarcie wyrażających swoje zdanie, prezentujących różne punkty widzenia. Musisz sobie uświadomić różnorodność podejść i poglądów i upewnić się, czy członkowie grupy podzielają Twój punkt widzenia, czy mają szczęście być w „lojalnej mniejszości"; tak czy inaczej, chcesz, aby wsparli Cię w procesie podejmowania decyzji.

✗ Szufladkujesz ludzi

Szufladkowanie ludzi przesłania bogactwo indywidualizmu i może przyczynić się do podjęcia błędnej decyzji, która nie uwzględnia poglądów i potrzeb innych osób. Oceniając innych ludzi, ulegamy stereotypom, żeby zaoszczędzić sobie czas na ich dokładne poznanie. Chociaż dzięki temu być może będziemy mogli podjąć szybkie decyzje, generalnie takie podejście jest przejawem naszego lenistwa. Kiedy podejmujesz decyzję, upewnij się, że Twoje założenia są podzielane przez Twoich kolegów (albo że przynajmniej je rozumieją), żebyś nie ryzykował popełnienia gafy!

Czasami wydaje nam się, że kogoś znamy, ponieważ mamy o nim wyobrażenie oparte na własnych obserwacjach lub wspólnym doświadczeniu z przeszłości. Jednak nie znając poglądów tej osoby na daną sytuację, ryzykujemy błędną ocenę motywów jej postępowania lub intencji. Jeśli masz jakieś wyobrażenie o kimś, kto ma wpływ na podejmowaną decyzję, która będzie go dotyczyć, upewnij się, czy Twoje założenia są właściwe, zanim będzie za późno na zmianę lub wycofanie decyzji.

✗ Zapominasz o znaczeniu różnorodności

Zazwyczaj w ludziach szukamy podobieństw, żebyśmy mogli łatwo ich powiązać ze sobą. Jednak takie podejście podważa twórczy potencjał niejednorodnej grupy. Postaraj się pamiętać o różnych zaletach i cechach grupy składającej się z osób o różnych charakterach, które wpływają na podejmowanie decyzji, i celowo poprowadź debatę na temat różnych pomysłów oraz pochwal twórcze rozwiązania.

KROKI DO SUKCESU

- ✓ Odkrywanie nowego podejścia do starych problemów może ożywić Twoje życie zawodowe.
- ✓ Porozmawiaj ze współpracownikami, żeby poznać ich pomysły.
- ✓ Wykorzystuj różnorodne sprawdzone i przetestowane techniki podejmowania decyzji.
- ✓ Rozwiń w sobie nawyk patrzenia na problem z różnych punktów widzenia.
- ✓ Poproś kogoś, dla kogo dana sytuacja jest nowa, o szybką opinię na jej temat — być może będzie to klucz, potrzebny do podjęcia właściwej decyzji.
- ✓ Nie daj się zaskoczyć — postaraj się przewidzieć potencjalne skutki swojej decyzji.

Przydatne linki

Nowoczesna firma — portal wiedzy dla biznesu

www.nf.pl