

# Chip Heath & Dan Heath

autorzy bestsellerów *Pstryki!*  
oraz *Przyczepne historie*

# DECYDUJ!

Jak podejmować  
**lepsze decyzje**  
w życiu i pracy

**DECYDUJ!**

# Chip Heath & Dan Heath

autorzy bestsellerów *Pstryk!*  
oraz *Przyczepne historie*

# DECYDUJ!

Jak podejmować  
lepsze decyzje  
w życiu i pracy

Przekład:  
Marcin Kowalczyk

# Spis treści

Wprowadzenie

– 7 –

1. Czterej wrogowie podejmowania decyzji

– 17 –

## **POSZERZ WACHLARZ MOŻLIWOŚCI**

– 41 –

2. Unikaj wąskiego kadrowania

– 43 –

3. Działaj wielotorowo

– 65 –

4. Poszukaj kogoś, kto już rozwiązał twój problem

– 87 –

## **SKONFRONTUJ SWOJE ZAŁOŻENIA Z RZECZYWISTOŚCIĄ**

– 113 –

5. Zastanów się nad przeciwieństwem

– 115 –

6. Oddalenie, przybliżenie

– 141 –

7. Testowanie pomysłu

– 165 –

**ZANIM PODEJMIESZ DECYZJĘ,  
NABIERZ NIECO DYSTANSU**

– 187 –

8. Pokonaj chwilowe emocje

– 189 –

9. Nie zapominaj o swoich zasadniczych priorytetach

– 211 –

**DAJ SOBIE PRAWO DO BŁĘDU**

– 231 –

10. Szersze spojrzenie na przyszłość

– 233 –

11. Ustaw brzęczyk ostrzegawczy

– 261 –

12. Zaufaj procesowi

– 285 –

Następne kroki

– 303 –

Studia przypadków

– 305 –

Pokonywanie przeszkód

– 317 –

Podziękowania

– 323 –

O autorach

– 325 –

Poszerz wachlarz możliwości.

Skonfrontuj swoje założenia z rzeczywistością.

**→ ZANIM PODEJMIESZ DECYZJĘ,  
NABIERZ NIECO DYSTANSU.**

Daj sobie prawo do błędu.



## PROCES WRAP

W → Widen Your Options Poszerz wachlarz możliwości

R → Reality-Test Your Assumptions Skonfrontuj swoje założenia z rzeczywistością

A → Attain Distance Before Deciding Zanim podejmiesz decyzję, nabierz nieco dystansu

P → Prepare to Be Wrong Daj sobie prawo do błędu

# 8

## Pokonaj chwilowe emocje

### 1.

W roku 2000 dziennikarz Chandler Phillips, autor dwóch książek o motoryzacji, spytał o możliwość zatrudnienia w Edmunds.com, witrynie internetowej z testami pojazdów i informacjami handlowymi (coś jak internetowa Kelley Blue Book). Redaktorzy witryny zaproponowali mu zajęcie się pewnym interesującym tematem. Jeden z nich spytał go wprost: „Czy podjąłby się pan realizacji tajnej misji?”. Phillips miał zatrudnić się w salonie samochodowym, przepracować tam trzy miesiące, a następnie opisać swoje doświadczenia. Dowiedziałby się z pierwszej ręki, jak wyglądają kulisy handlu samochodami, jakie triki stosują dealerzy i dzięki temu pomógłby konsumentom wytrzymać wywieraną na nich presję i wynegocjować dobrą cenę.

Phillipsowi pomysł się spodobał, podjął się więc tego zadania. Szybko zatrudnił się w pewnym salonie samochodowym w Los Angeles, słynącym z agresywnych, ale skutecznych form sprzedaży. Swoje doświadczenia opisał w długim eseju zatytułowanym *Confessions of a Car Salesman* (*Wyznania sprzedawcy samochodów*),<sup>87</sup> który stał się klasyką relacji zza kulis. Phillips wspomina na przykład swoje pierwsze spotkanie z klientami, którzy oglądali pojazdy ustawione na parkingu:

Zbliżając się do pary, powitałem ich radosnym „Dzień dobry!”. Odwrócili się i zobaczyłem malujący się na ich twarzach strach. Strach

---

<sup>87</sup> Chandler Phillips, *Confessions of a Car Salesman*, Edmunds.com, 18 stycznia 2001, <http://www.edmunds.com/car-buying/confessions-of-a-car-salesman.html>.

przede mną! (...) Czego się bali? Krótko mówiąc, bali się tego, że kupią samochód. Pełniejsza odpowiedź brzmi, że bali się, iż zakochają się w jednym z tych samochodów, stracą dla niego rozum i przeplacą za niego. Bali się, że zostaną oszukani, oskubani, że będą poddawani naciskowi, mamieni, robieni w durni, okradzeni i padną ofiarą przewalki. Wszystkie te obawy były widoczne na ich twarzach, gdy na moje powitanie odpowiedzieli chórem: „My tylko oglądamy!”.

Phillips szybko uświadomił sobie, że sztuka sprzedaży samochodów polega na tym, aby klienci przestali myśleć, a zaczęli kierować się emocjami. Kolega z pracy poradził Phillipsowi, aby uważnie obserwować, który samochód przyciągnął wzrok klientki, a następnie namówić ją do zajęcia miejsca za kierownicą tego pojazdu. *Czuje pani, jak tu wygodnie?* Następnie, nie przyjmując żadnej odmowy, należy wziąć kluczyki i upierać się przy jeździe próbnej. Jak ujął to kolega Phillipsa: „Mój drogi, kierownica w rękę, samochód sprzedany”.

Gdy klientka wyrazi zainteresowanie zakupem, manipulacja trwa dalej. Sprzedawca udaje, że kontaktuje się z przełożonym, by sprawdzić, czy wybrany samochód jest jeszcze dostępny – naciskając w ten sposób na szybkie podjęcie decyzji – po czym ogłasza „doskonałą wiadomość”, że na całe szczęście, jeszcze tak! (Kierownicy sklepów spożywczych też mogliby wypróbować tę strategię, na przykład podbiegając do klientów i krzycząc z zachwytem, że miódowo-orzechowe Cheeriosy *wciąż są dostępne!*)

Jedną z pierwszych transakcji Phillips przeprowadzał z parą zainteresowaną minivanem. Zgodnie z zasadami obowiązującymi w salonie w pewnym momencie zaprosił do rozmowy Michaela, zastępcę dyrektora handlowego. „Zauważyłem, że zawsze zaczynał od chwaleń samochodu, którego zakup rozważali klienci, tak jakby potwierdzał, że podjęli najlepszą decyzję. Mówił na przykład: »A więc są państwo zainteresowani tym minivanem. To nasz najlepiej sprzedający się model. Podoba się każdemu. Mieści siedem osób, ale prowadzi się go jak zwykły samochód. To doskonały wybór. A nasza oferta cenowa jest nie do pobicia«. Później dowiedziałem się, że jest to sposób na »podniesienie poziomu ekscytacji klienta«. Jeśli byli podeks-



cytowani samochodem, to nie podchodzili racjonalnie do samych warunków sprzedaży”.

Gdy zaczynały się negocjacje cenowe, handlowcy odgrywali rolę „dobrego policjanta”, odważnie walcząc ze swoimi przełożonymi o lepszą ofertę. Najważniejszą zasadą było naciskanie na podpisanie umowy jeszcze *tego samego dnia*, tak aby klient nie zdążył ochłonać z emocji. „Osoby handlujące samochodami świetnie potrafią wywierać na nas presję i sprawiać, abyśmy czuli się zobowiązani do kupienia właśnie u nich”, zauważa Phillips.

To właśnie taki lęk przed poddaniem się własnym emocjom doprowadził Andrew Hallama, nauczyciela języka angielskiego z Kanady, do opracowania swojego własnego procesu zakupu samochodu. Hallam nie był zwykłym nauczycielem. Pomimo skromnej pensji ten trzydziestolatek stał się milionerem dzięki umiejętności oszczędzania i rozważnym inwestycjom. Swoimi sekretnymi sposobami podzielił się ze światem w książce *Millionaire Teacher*<sup>88</sup>. Wiele z nich było naprawdę odkrywczych, ucząc oszczędnego/skromnego stylu życia. Mając dość płacenia za benzynę, zaczął jeździć do pracy rowerem – prawie *120 kilometrów w obie strony*. Zimą nie wydawał ani centa, gdyż mieszkał w domach ludzi, którzy zostawiali je pod jego opieką, sami zaś wyjeżdżali na cieplejsze południe. Nigdy nie włączał ogrzewania – nawet podczas odwiedzin ojca – chodząc po domu ubrany w wiele warstw koszul i swetrów.

Tak więc gdy w 2002 roku podjął decyzję o zakupie samochodu, nie było mowy o tym, by dał się omamić sztuczkom sprzedawców. Odczuwał zdrową obawę przed ich biegłością w sprzedaży. „Wyobraź sobie wizytę w salonie samochodowym. (...) Po chwili jakiś elegancko ubrany handlowiec zacznie zachwalać ci różne marki i modele. Niewykluczone, że mają jak najlepsze intencje, ale człowiek podobny do mnie z całą pewnością poczuje szybsze bicie serca, gdy ktoś wy-

---

<sup>88</sup> Andrew Hallam, *Millionaire Teacher: The Nine Rules of Wealth You Should Have Learned in School*, Wiley, Nowy Jork 2011.

gadany chodzi za nim krok w krok. Przecież jesteś na ich terenie. Taka płotka jak ja musi mieć skuteczną strategię walki z tak dużym, głodnym i doświadczonym szczupakiem”.

Jego pomysł był prosty: najpierw dokładnie określił, czego poszukuje. Mówiąc konkretnie, zależało mu na japońskim samochodzie z ręczną skrzynią biegów, oryginalnym lakierem, przebiegiem mniejszym niż 80 tysięcy mil i cenie poniżej 3 tysięcy dolarów. (Nie chciał samochodu z odnowionym lakierem, gdyż obawiał się, że może to być sposób na ukrycie śladów rdzy lub uszkodzeń po wypadku). Nie miał preferencji wobec wieku czy modelu.

Zdecydowany, by ściśle trzymać się swoich kryteriów, zaczął dzwonić do komisów samochodowych w promieniu 20 mil. Wielu właścicieli próbowało „ściągnąć go do jaskini lwa”, zachęcając do odbycia jazdy próbnej lub obejrzenia świetnych okazji, których cena *nieznacznie wykraczała* poza ustalony przez niego budżet. Niektórzy wyśmiewali górną granicę cenową i próbowali namówić go na droższy samochód. „Musiałem opierać się agresywnym sprzedawcom – wspomina Hallam. – Ale było to znacznie łatwiejsze w rozmowie telefonicznej, niż gdybyśmy rozmawiali twarzą w twarz”.

W końcu jeden z dealerów oddzwonił do niego z ofertą spełniającą wszystkie kryteria. Pewna starsza para zostawiła w rozliczeniu starszą Toyotę Tercel z zaledwie 30 tysiącami mil na liczniku. Samochód nie został jeszcze wysprzątny i sprawdzony, ale cena wyniosła równe 3 tysiące dolarów. Hallam przyjął ofertę. Wygrał trudną rozgrywkę z handlarzami, nie wchodząc w nią.

Strategia wybrana przez Hallama stanowi dobrą inspirację dla tego, czego poszukujemy w tej części książki: sposobów uzyskania dystansu przed podjęciem decyzji. Jak dotąd poświęciliśmy sporo czasu na rozszerzenie wachlarza stojących przed nami możliwości, a następnie na ocenę poszczególnych rozwiązań poprzez skonfrontowanie naszych założeń z rzeczywistością. Czas dokonać wyboru.

Teoretycznie to właśnie powinien być kulminacyjny punkt tej książki – moment, w którym dochodzimy do rozstaju dróg i podejmu-

jemy dobrą decyzję, którą pójść dalej. Jednak naszym zdaniem niewykluczone, że jest to najmniej istotny etap. Po pierwsze, w przypadku wielu decyzji po prostu nie ma takiego „momentu wyboru”. Często na etapie badania różnych możliwości okazuje się, że jedna z nich jest właściwa w tak oczywisty sposób, że nie musimy nawet zastanawiać się nad resztą.

Po drugie, poważne dylematy można zazwyczaj rozstrzygnąć dzięki odkryciu jakichś nowych możliwości lub zdobyciu nowych informacji. Jeśli więc naprawdę utknąłeś i masz problem z podjęciem decyzji, powinieneś cofnąć się nieco w procesie WRAP i skorzystać z opisywanych już przez nas narzędzi – przeprowadzając na przykład test znikających możliwości, znajdując kogoś, kto już rozwiązał problem podobny do twojego lub przeprowadzając prosty test.

Czasem jednak staniesz przed naprawdę trudnym wyborem – wtedy rzeczywiście musisz nabrać do niego nieco dystansu. Łatwo go stracić, gdy decyzja jest poważna. Pograżeni po uszy w danej sytuacji, będziemy się gryźć i co chwilę zmieniać zdanie.

Największym problemem utrudniającym rozwiązanie takich konfliktów okazują się często nasze chwilowe emocje, które nigdy nie są dobrym doradcą. Gdy ludzie opowiadają o najgorszych decyzjach, jakie podjęli w swoim życiu, zwykle okazuje się, że działali pod wpływem silnych, często skrajnych emocji: gniewu, pożądania, strachu, chciwości. Jakże inne byłoby nasze życie, gdybyśmy mieli w nim tuzin przycisków „cofnij”, dzięki którym moglibyśmy zmienić takie nieprzemysłane na zimno decyzje.

Ale przecież nie musimy być niewolnikami naszych emocji. Nawet te najsilniejsze z czasem słabną. Mądrość ludowa głosi, aby przed podjęciem ważnej decyzji przespać się z nią. To rozsądna rada i powinniśmy wziąć ją sobie mocno do serca. Jednak w wielu przypadkach sen nie wystarczy. Potrzebna jest nam odpowiednia strategia.

Hallam, nauczyciel milioner, zrozumiał, że gdyby dał się namówić na wizytę w jaskini lwa, mógłby dać się ponieść emocjom i podjąć głupią decyzję. Opracował więc technikę, która pozwoliła mu uniknąć tego błędu. Postarał się nabrać odpowiedniego dystansu. W tym

wypadku ten dystans należy rozumieć dosłownie – Hallam po prostu trzymał się z dala od komisów. Jednak najczęściej chodzi o dystans emocjonalny. Nie możemy dopuścić do tego, by zawaładnęły nami chwilowe emocje, które przysłonią nam większe wartości i ogólniejsze pasje.

Na szczęście jest pewne narzędzie, które pozwoli nam rozdzielić od siebie różne rodzaje emocji. Opracowała je Suzy Welch, publicystka pisząca dla takich magazynów biznesowych jak „Bloomberg Businessweek” i „O”. Narzędzie nazywa się podejściem 10-10-10, a Welch opisuje je w książce pod tym samym tytułem<sup>89</sup>. Każdą decyzję powinniśmy rozpatrywać w kontekście emocji, jakie przyniesie nam ona za 10 minut, 10 miesięcy i 10 lat. Te trzy perspektywy czasowe pomagają nam nabrać nieco dystansu. Jako przykład niech posłuży przeprowadzona przez nas rozmowa z Annie, która nie mogła uporządkować swoich relacji z Karlem<sup>90</sup>. Chodzili ze sobą już od dziewięciu miesięcy i Annie przyznawała: „Karl jest wspaniałą osobą i znajduję w nim wiele cech, których szukam u partnera na całe życie”.

Problemem było to, że jej zdaniem ich związek utknął w martwym punkcie. Annie miała już 36 lat i uważała, że jeśli chce mieć dzieci (a chciała), to nie ma zbyt dużo czasu na narzeczeństwo z mężczyzną, który miał już 45 lat. Minęło dziewięć miesięcy, a ona wciąż nie spotkała jeszcze adoptowanej córki Karla z jego pierwszego małżeństwa i jeszcze żadne z nich nie odważyło się wyznać drugiemu miłości.

Karl miał za sobą trudny rozwód, co niewątpliwie sprawiało, że z dużą ostrożnością podchodził do kolejnego związku. Postanowił trzymać adoptowaną córkę z dala od kobiet, z którymi umawiał się na randki. Annie rozumiała go, ale bolało ją, że ważna część życia mężczyzny, którego kocha, jest dla niej niedostępna.

<sup>89</sup> Suzy Welch, *10-10-10. 10 minut, 10 miesięcy, 10 lat. Metoda, która odmieni wasze życie*, Wydawnictwo Remi, Warszawa 2010.

<sup>90</sup> Ze względu na osobisty charakter tego przykładu imiona zostały zmienione.

Nasza rozmowa z Annie odbyła się na krótko przed ich pierwszym wspólnym, dłuższym wyjazdem. Para planowała podróż z Los Angeles do Portland. Annie zastanawiała się, czy to dobry moment, aby „zrobić następny krok” w ich relacjach. Wiedziała, że Karl zwykle ociąga się z podejmowaniem decyzji. („Trzy lata zastanawiał się nad zakupem nowego smartfona”). Czy to ona powinna jako pierwsza powiedzieć: „Kocham cię”?

Zaproponowaliśmy, by Annie spróbowała metody 10-10-10. *Wyobraź sobie, że właśnie teraz postanawiasz, że powiesz mu o swoim uczuciu w najbliższy weekend. Jak będziesz się czuła z tą decyzją za 10 minut?* „Wydaje mi się, że będę zdenerwowana, ale też i dumna z siebie, że podjęłam to ryzyko i zrobiłam pierwszy krok”.

*Jak będziesz się czuła z tą decyzją za 10 miesięcy?* „Nie sądzę, abym miała jej żałować. Nie, z całą pewnością nie. Oczywiście chciałabym, aby nam się udało. Uważam, że jest świetnym facetem. Ale bez ryzyka nie ma zabawy, jak to mówią”.

*A za 10 lat?* Annie doszła do wniosku, że bez względu na reakcję Karla za 10 lat prawdopodobnie i tak nie będzie to miało żadnego znaczenia. Albo będą wtedy razem, albo będzie w równie szczęśliwym związku z innym mężczyzną.

Zauważmy, że patrząc przez pryzmat zasady 10-10-10, jest to dość łatwa decyzja i Annie powinna przejąć inicjatywę. Byłaby z siebie dumna i uważa, że na pewno by jej nie żałowała, nawet gdyby ostatecznie nie byli razem. Przed zastosowaniem tego narzędzia wcale nie była to łatwa decyzja. Bieżące emocje – zdenerwowanie, wstyd i lęk przed odrzuceniem – były zbyt silne.

Kilka miesięcy później ponownie skontaktowaliśmy się z Annie, by dowiedzieć się, co wydarzyło się podczas ich wspólnego weekendowego wypadu. W mailu napisała nam:

Jako pierwsza powiedziałam, że go kocham. Obecnie wciąż próbuję zmienić nasze relacje i nie czuję już takiej niepewności, jak wcześniej. (...) Karl jeszcze nie powiedział, że on także mnie kocha, ale robi pewne postępy (zbliżył się do mnie, rzadziej dzieli się swoimi obawami

itd.) i wierzę, że on również obdarza mnie uczuciem, tylko potrzebuje nieco więcej czasu, by pokonać swój lęk przed wyznaniem mi swojej miłości. (...)

Jestem zadowolona, że podjęłam wtedy ryzyko i na pewno nie będę tego żałowała, nawet jeśli nam się nie uda. Wydaje mi się, że dziś szanse na to, że do końca lata staniemy się parą, są jak 80 do 20.

Metoda 10-10-10 pomaga ograniczyć negatywny wpływ emocji. Chwilowe odczucia zawsze są odczuwane najsilniej, przy okazji jeszcze bardziej przysłaniając wizję przyszłości. Koncentrujemy się na bieżących emocjach, co znacznie zawęża perspektywę. Technika 10-10-10 zmusza nas do wyrwania się z tego zakłętą kręgu i zwrócenia uwagi na inne rzeczy. Musimy wyobrazić sobie sytuację za 10 miesięcy z tą samą „świeżością”, z jaką odczuwamy bieżący moment.

Zmiana perspektywy czasowej pozwala nam zobaczyć nasze chwilowe emocje z pewnego oddalenia. Nie chodzi o to, abyśmy ignorowali te emocje – często mówią nam coś bardzo ważnego o tym, czego tak naprawdę chcemy i oczekujemy. Ważne tylko, abyśmy nie pozwolili, by nami rządziły.

Oczywiście emocji nie zostawiamy na progu biura – w pracy też musimy nauczyć się sztuki panowania nad nimi. Jeśli zdarzyło ci się kiedyś unikać trudnej rozmowy ze współpracownikiem, to znak, że dalej emocjom sobą pokierować. Gdybyś zdecydował się na przeprowadzenie jej bezzwłocznie, to za 10 minut prawdopodobnie odczuwałbyś jeszcze pewien dyskomfort i niepokój, ale za 10 miesięcy byłbyś zadowolony, że masz ją już za sobą, prawda? Czułbyś ulgę? Dumę?

Wyobraź sobie, że kusisz atrakcyjnego kandydata, proponując mu dobre warunki – 10 minut po podpisaniu przez niego umowy o pracę być może będziesz czuł wyłącznie ekscytację; ale 10 miesięcy później możesz już żałować, że pracownicy, którzy nie dostali tak wysokiego uposażenia, czują się niedocenieni. A czy za 10 lat ten nowy pracownik wciąż jeszcze będzie elastyczny i znajdzie sobie miejsce w zmieniających się warunkach?

Postawmy sprawę jasno – chwilowe emocje nie zawsze są naszym wrogiem. (Czasem właściwą reakcją na niesprawiedliwość jest gniew). Dokonanie analizy 10-10-10 nie przesądza, że dłuższa perspektywa czasowa jest tą najwłaściwszą. Chodzi tylko o to, aby bieżące emocje nie były *jedynym wyznacznikiem naszych działań i decyzji*.

## 2.

Ktoś codziennie pisał te dziwne słowa w rogu tablicy, tuż pod uwagą do ekipy sprzątającej: „Proszę nie ścierać”. Studenci, którzy brali udział w zajęciach, nie mogli ich zrozumieć – wydawało się, że są w jakimś obcym języku: SARICIK. RAJECKI. KADIRGA. NAN-SOMA. ZAJONC<sup>91</sup>.

Czasem na tablicy widniało tylko jedno z tych słów, czasem dwa lub trzy. „Zajonc” pojawiało się częściej niż pozostałe. Profesor nigdy nie używał tych słów i nigdy nie odniósł się do dziwnych napisów. Studenci byli zaciekawieni, a któryś z nich przyznał nawet, że nawiedzają go także w snach.

Trwało to nieprzerwanie przez dziewięć miesięcy. Po tym czasie studenci otrzymali do wypełnienia ankietę z listą czternastu słów w obcych językach – wśród nich pięć wyrazów z tablicy. Badanych spytano, jak bardzo *podobają* im się te słowa. Rick Crandall, pomysłodawca tego doświadczenia, odkrył, że studentom najbardziej podobają się te słowa, które widywali najczęściej. Okazuje się, że lubimy to, co nie jest nam obce.

Psycholodzy od wielu lat badają to zjawisko, zwane „efektem czystej (lub samej) ekspozycji”, które polega na wzroście pozytywnych ocen bodźca w miarę wzrostu częstotliwości jego ekspozycji (czyli, innymi słowy, niektóre rzeczy podobają nam się bardziej *tylko dlatego*, że je częściej *widzimy*).

---

<sup>91</sup> Rick Crandall, *Field Extension of the Frequency-Affect Findings*, „Psychological Reports” nr 31, 1972, s. 371–374.

Jednym z pionierów badań tego tematu był Robert Zajonc (którego nazwisko wydaje nam się teraz takie jakies sympatyczniejsze...). Gdy Zajonc wystawiał ludzi na różne bodźce – słowa bez znaczenia, znaki pisma chińskiego, zdjęcia twarzy – okazywało się, że im częściej widzieli dany bodziec, tym pozytywniej go odbierali<sup>92</sup>.

W ramach jednego z badań psychologowie analizowali reakcje ludzi na widok ich własnych twarzy. Na początek porozmawiamy jednak przez chwilę o tobie. Może to się wydawać dziwne, ale tak naprawdę nie znasz swojej twarzy zbyt dobrze. Na co dzień stykasz się przecież ze swoim odbiciem lustrzanym, a więc widokiem odwróconym wobec tego, który widzą twoi bliscy. Naukowcy przygotowali więc dwie fotografie twarzy badanych. Jedno zdjęcie ukazywało twarz taką, jak widzą wszyscy wokół, a drugie taką, jaką widzą tylko oni sami w lustrze<sup>93</sup>.

Zgodnie z efektem czystej ekspozycji ludzie woleli zdjęcie prezentujące ich lustrzane odbicie, natomiast ich bliscy woleli zdjęcie pokazujące ich takimi, jakimi są w rzeczywistości. Podobna nam się nasze własne lustrzane odbicie, gdyż to właśnie je widzimy częściej!

Wnioski płynące z tego doświadczenia są oczywiście nieco zaskakujące. Ale o wiele ciekawsze jest to, że efekt czystej ekspozycji rozciąga się także na nasze postrzeganie prawdy. Podczas jednego z eksperymentów przedstawiono uczestnikom różne stwierdzenia, takie jak „Zamek błyskawiczny wynaleziono w Norwegii”, przyznając wprost, że mogą one być prawdziwe lub nie. Wystarczyło jednak pokazać dane stwierdzenie trzykrotnie, a nie tylko raz, aby częściej oceniali je jako prawdziwe. Wystarczy więc powtórzyć jakąś informację kilkakrotnie, aby jej odbiorca nabrał do niej zaufania<sup>94</sup>.

<sup>92</sup> Robert Zajonc, *Attitudinal Effects of Mere Exposure*, „Journal of Personality and Social Psychology” nr 9, 1968, s. 1–27.

<sup>93</sup> Theodore H. Mita, Marshall Dermer, Jeffrey Knight, *Reversed Facial Images and the Mere Exposure Hypothesis*, „Journal of Personality and Social Psychology” nr 35, 1977, s. 597–601.

<sup>94</sup> Alice Dechêne i inni, *The Truth About the Truth: A Meta-analytic Review of the Truth Effect*, „Personality and Social Psychology Review” nr 14, 2010, s. 238–257.



To trzeźwiący wniosek na temat podejmowanych przez nas decyzji – tak w społeczeństwie, jak i w organizacjach. W pracy wszyscy nasiąkamy pewnego rodzaju „instytucjonalną prawdą” i choć znaczna jej część może być godna zaufania i potwierdzona, to jednak niektóre fakty *wydają* nam się prawdziwe tylko dlatego, że się z nimi często stykamy. W rezultacie, gdy podejmujemy decyzje, może nam się tylko wydawać, że robimy to, opierając się na sprawdzonych dowodach, a w rzeczywistości te dowody mogą być tylko ZAJONCAMI – powtarzanymi wystarczająco często nonsensami.

Reasumując, efekt czystej ekspozycji stanowi bardziej subtelny formę chwilowych emocji. Nie chodzi może o tak żywiołowe emocje jak strach, pożądanie czy wstyd, ale i tak ma on na nas wpływ, zazwyczaj *ściągając nas do tyłu*, jak rodzic łapiący dziecko za ubranie, by od niego nie odbiegło. Preferencja wobec znanych sobie rzeczy jest zwykle równoznaczna z preferowaniem status quo.

Skłonność do utrzymania dotychczasowego stanu rzeczy jest kolejną tendencją, którą naukowcy nazywają niechęcią do straty<sup>95</sup>. Polega to na tym, że ze straty odczuwamy więcej bólu, niż przyjemności z zysku. Wyobraź sobie, że proponujemy ci grę. Będziemy rzucać monetą i jeśli wypadnie orzeł, wygrasz 100 dolarów, a jeśli reszka, dasz nam 50 dolarów. Zagrasz? Większość osób odrzuciłaby tę propozycję, gdyż ma niechęć do straty. Utrata 50 dolarów wydaje im się tak dotkliwa, że perspektywa wygrania dwukrotności tej kwoty nie jest w stanie tego zrównoważyć. Z badań wynika, że ludzie zachowują się tak, jakby straty były dla nich od dwóch do czterech razy bardziej bolesne, niż korzyści przyjemne.

Niechęć do straty przejawia się w wielu różnych sytuacjach i kontekstach. Klienci, którzy kupują drogie urządzenia elektroniczne, często dokupują do nich potwornie drogie rozszerzenie gwarancji – jest to w gruncie rzeczy ubezpieczenie, za które nierzadko przepłacają nawet dziesięciokrotnie. (Ubezpieczenie kryjące się pod nazwą „do-

---

<sup>95</sup> Daniel Kahneman, Amos Tversky, *Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk*, „Econometrica” nr 47, 1979, s. 263–292.

datkowa ochrona” jest obecnie najbardziej dochodową częścią biznesu w branży elektroniki użytkowej). Ludzie podejmują błędne decyzje finansowe z obawy przed stratą. Wystarczy, że wyobrażą sobie, co się stanie, gdy po drodze ze sklepu do domu upuszczą swój nowy telewizor i będą musieli raz jeszcze sięgnąć do portfela. Ta wizja jest tak dotkliwa, że bez oporów przepłacają za dodatkową ochronę.

Wyniki badań sugerują, że niechęć do straty pojawia się niemal natychmiast. W bardzo interesującym eksperymencie naukowcy weszli do sali wykładowej i dali mniej więcej połowie zgromadzonych tam studentów prezent: kubek z logo uniwersytetu. Tych, którzy nie otrzymali prezentu, spytano: „Ile pieniędzy bylibyście gotowi zapłacić za jeden z tych kubków?”. Średnia kwota wyniosła 2,87 dolara.

Zaskakująca była reakcja studentów, którzy dostali kubki. Spyta- ni, za ile skłonni byliby je sprzedać, odpowiedzieli, że na pewno nie mniej niż 7,12 dolara (średnio).

Najprawdopodobniej jeszcze pięć minut wcześniej wszyscy wy- ceniliby wartość prezentu na 2,87 dolara. W ciągu zaledwie kilku minut studenci zdążyli przywiązać się do otrzymanych kubków! Po- tencjalny ból rozstania z nimi sprawił, że perspektywa odstąpienia ich za 2,87 dolara stała się nagle nie do pomyślenia.

Jeśli niechęć do straty może włączyć się tak szybko w przypadku tak mało wartościowych rzeczy jak kubek, to zastanówmy się nad konsekwencjami tego zjawiska w przypadku znacznie poważniejszych decyzji, na przykład dla kogoś, kto rozważa podjęcie pracy w innej branży, co wiąże się ze stratą wypracowanej już pozycji (a może także niższą pensją lub utratą sieci kontaktów). Albo dla kogoś, kto musi zrezygnować z wygodnego stylu życia i wrócić do szkoły.

Wszystkie te badania sugerują, że decyzje podejmowane w orga- nizacjach również są pod silnym wpływem emocji. Gdy lider pro- ponuje przeprowadzenie zmiany w określonym kierunku, wszyscy natychmiast pomyślą sobie dwie rzeczy: *Auć, to coś nieznanego*. (A więc powodującego dyskomfort). Oraz: *Auć, stracimy to, co mamy dzisiaj*. Gdy dodamy do siebie te dwie siły – efekt czystej ekspozycji i niechęć do straty – spowoduje to potężne ciśnienie na zachowanie status quo.

## ROZDZIAŁ 8 W PIGUŁCE

### Pokonaj chwilowe emocje

1. Pod wpływem chwilowych emocji możemy podjąć decyzje, które są błędne w dłuższej perspektywie.
  - *Sprzedawcy samochodów są szkoleni, by wykorzystywać emocje klientów i szybko doprowadzać do zamknięcia transakcji, zanim klienci z nich nie ochłoną.*
2. Aby znieść negatywny wpływ chwilowych emocji, musimy nabrać nieco dystansu.
  - *Nauczyciel milioner Andrew Hallam unikał wizyt w komisach samochodowych, aby łatwiej mu było obstawać przy swoich kryteriach.*
3. Metoda 10-10-10 pomaga uzyskać odpowiedni dystans, zmuszając nas do wzięcia pod uwagę także przyszłych emocji.
  - *Wynik analizy 10-10-10 skłonił Annie do wyznania miłości Karlowi.*
4. Nasze decyzje są często wypaczane przez dwa zjawiska, będące subtelną formą chwilowych emocji:
  - (1) efekt czystej ekspozycji: podoba nam się to, co znamy; oraz (2) niechęć do straty: straty boją bardziej, niż zyski cieszą.
  - *Ile „prawd organizacyjnych” w twojej firmie jest nimi tylko dlatego, że były często powtarzane?*
  - *Studenci, którzy dostali kubki, nie chcieli ich sprzedać za mniej niż 7 dolarów i 12 centów, choć zaledwie pięć minut wcześniej nie zapłaciliby za nie więcej niż 2 dolary i 87 centów!*
5. Niechęć do straty + czysta ekspozycja = skłonność do zachowania status quo.
  - *PayPal: porzucenie produktu na PalmPilota było decyzją oczywistą – ale właściciele firmy wcale tak tego nie widzieli.*
6. Możemy nabrać dystansu poprzez przyjrzenie się naszej sytuacji z punktu widzenia obserwatora zewnętrznego.
  - *Andy Grove spytał samego siebie: „Co zrobiliby nasi następcy?”.*
  - *Dzięki dystansowi wyraźniej widzimy to, co najważniejsze: możemy zobaczyć cały las, a nie tylko poszczególne drzewa.*
7. Niewykluczone, że pytanie, które jest w stanie najbardziej nam pomóc w podejmowaniu trudnych decyzji osobistych, brzmi: „Co doradziłbym mojemu najlepszemu przyjacielowi, gdyby znalazł się w takiej sytuacji?”.

## JAK PRZERWAĆ KRĄG CIĄGŁEGO NAMYSŁANIA SIĘ NAD TRUDNĄ DECYZJĄ I W KOŃCU JĄ PODJĄĆ? JAK PODEJMOWAĆ DECYZJE ZESPOŁOWE, UNIKAJĄC PRZY TYM WEWNĘTRZNYCH TAŃC I GIEREK POLITYCZNYCH? CZY MOŻNA NAUCZYĆ SIĘ DOKONYWAĆ WŁAŚCIWYCH WYBORÓW?

Lubimy sądzić, że podejmujemy decyzje w sposób racjonalny i logiczny. Nic bardziej błędnego! Badania naukowe z zakresu psychologii z ostatnich 40 lat dowodzą, że proces podejmowania decyzji jest ofiarą naszych emocji, nieuświadomionych przekonań i uprzedzeń. Dotyczy to zarówno decyzji podejmowanych w życiu codziennym, jak i decyzji podejmowanych w pracy.

Niestety, sama świadomość tego nie wystarczy, by rozwiązać problem, podobnie jak wiedza, że jesteśmy krótkowidzami, wcale nie pomaga nam lepiej widzieć. Pytanie brzmi więc: jak to usprawnić?

Oporając się na badaniach psychologicznych, a także analizując liczne *case studies* podejmowania decyzji przez sławnych liderów biznesu, bracia Heath proponują czteroetapowy proces WRAP, który pomoże nam podejmować lepsze decyzje. Co należy zrobić?

- Poszerzyć wachlarz możliwości. Dać sobie więcej możliwości i więcej informacji.
- Skonfrontować nasze założenia z rzeczywistością.
- Przed podjęciem decyzji nabrać nieco dystansu.
- Dać sobie prawo do błędu.

Ich książka *Decyduj!* zawiera zarówno nieschematyczne strategie, jak i praktyczne narzędzia pozwalające nam lepiej podejmować decyzje. Napisana żywym językiem przez mistrzów storytellingu zabiera nas w podróż przez inspirujące sytuacje – od przykładów katastrofalnych w skutkach decyzji menedżerskich podejmowanych „intuicyjnie i szybko”, aż po rozwiązania trudnych problemów, jakim musimy stawić czoła w życiu rodzinnym.

**WŁAŚCIWA DECYZJA, PODJĘTA W ODPOWIEDNIEJ CHWILI,  
NAPRAWDĘ MOŻE ZMIEŃĆ WSZYSTKO.**

Patroni:



THINKTANK

coaching

NOWA  
SPRZEDAŻ

MARKETER+

PROFES

SZEF  
SPRZEDAŻY

AS  
SPRZEDAŻY

sprawny.marketing

personel.zarządzanie

hrpolska.

ISBN: 978-83-8087-984-3



9 788380 879843

MT20053

Cena 54,90 zł