

Cum

să

decizi

MAI BUNE
INSTRUMENTE
SIMPLE
PENTRU A FACE
ALEGERI
ALEGERI

Traducere
din limba engleză de
Mihaela Sofonea

Annie Duke



Cuprins

Cea mai bună decizie a ta și cea mai proastă	11
Introducere	13
1. Mizarea pe rezultate. Privite retrospectiv, rezultatele pot părea mai importante decât sunt	23
1. De la un job la altul	23
2. Problema mizării pe rezultate	27
3. Influența norocului	32
4. Când deciziile bune duc la rezultate nefericite (și viceversa!) – să distingem între calitatea rezultatului și calitatea deciziei	37
5. Celălalt impact al mizării pe rezultate asupra concluziilor pe care le tragem: nu aștepta să faci erori decizionale pentru a găsi ocazii de învățare	41
6. Reanalizarea celor mai bune și a celor mai proaste decizii luate	45
7. Mizarea pe rezultate – concluzii	47
Mizarea pe rezultate – listă de verificat	48
Cu multă vreme în urmă, într-o franciză cinematografică, pe un tărâm foarte îndepărtat	49
2. Abordarea retrospectivă nu este 100% precisă	53
1. Alege între joburi	53
2. Diagrama eului – identificarea propriei preconcepții retrospective	58
3. Ce ai știut? Și când ai știut-o?	63
4. Preconcepția retrospectivă este omniprezentă	68
5. Preconcepția retrospectivă – concluzii	72
Preconcepția retrospectivă – listă de verificat	73
Nu știi ce este o eroare de sondaj decât după vot	74

3. Multiversul deciziilor 77

1. O idee absurdă 77
2. Paradoxul experienței 79
3. Silvicultura deciziilor – drujba provoacă un masacru cognitiv 81
4. Să lăsăm la o parte drujba cognitivă – reasamblarea copacului 84
5. Scenarii alternative 92
6. Multiversul deciziilor – concluzii 99

Multiversul deciziilor – listă de verificat 100

Omul din castelul înalt 100

4. Preferințe, avantaje, dezavantaje și probabilități 103

1. Șase pași pentru a lua decizii mai bune – cum să ai o perspectivă asupra viitorului mai limpede (decât cristalul) 103
2. Sugestia experților: nu ațâța cel mai mare animal din America de Nord 105
3. Avantaje și dezavantaje. Pasul 2 – Identifică-ți reacția față de rezultat – în ce măsură îți place sau îți displace fiecare rezultat, ținând cont de valorile tale? 107
4. Probabilitatea contează. Pasul 3 – Estimează probabilitatea ca fiecare rezultat să se concretizeze 117
5. Mentalitatea arcașului: toate presupunerile sunt presupuneri avizate 119
6. O aterizare lină în gândirea probabilistică: utilizarea termenilor care exprimă probabilități 128
7. Dacă nu pui o întrebare, nu primești răspuns 137
8. Preferințe, avantaje, dezavantaje și probabilități – concluzii 142

Preferințe, avantaje, dezavantaje și probabilități – listă de verificat 143

Ghiciți greutatea bouului 144

5. Viitorul – punct ochit, punct lovit: puterea preciziei 147

1. Pierdut în ceață – acum urmează veștile proaste legate de folosirea termenilor care exprimă probabilități 147
2. Precizia contează – definește mai clar punctul central al țintei, făcând presupuneri avizate 155

3. Marja care îți definește ținta	159
4. Viitorul – punct ochit, punct lovit – concluzii	170
Punct ochit, punct lovit – listă de verificat	171
Taxat pentru imprecizie	172
6. Să întoarcem deciziile pe toate părțile	175
1. Relații nereușite	175
2. Perspectiva internă vs. perspectiva externă	178
3. Cum să fii cel mai puțin popular oaspete de la nuntă	185
4. O căsătorie cu adevărat fericită: uniunea dintre perspectiva internă și cea externă	188
5. Să întoarcem deciziile pe toate părțile – concluzii	204
Să întoarcem deciziile pe toate părțile – listă de verificat	206
O dispoziție mai bună?	206
7. Să ne eliberăm de paralizia analizei.	
Cum să-ți petreci timpul alocat luării deciziilor într-un mod mai chibzuit	209
1. Testul fericirii – când decizia pe care o iei are un impact scăzut	214
2. Nu ai nimic de pierdut – decide rapid când dezavantajul este mic sau inexistent	219
3. O oaie deghizată în lup – mize mari, decizii greu de luat, decizii rapide	226
4. Cei care renunță adesea câștigă, iar cei care câștigă adesea renunță – să înțelegem când este important să renunțăm	235
5. Acesta este răspunsul tău final? Cum știi când procesul decizional s-a încheiat	247
6. Să ne eliberăm de paralizia analizei – concluzii	250
Să ne eliberăm de paralizia analizei – listă de verificat	253
Terminatorul nu avea nimic de pierdut	253
De ce este suficient ca o opțiune să fie îndeajuns de bună – alegerea primei opțiuni satisfăcătoare vs. maximizare	254
8. Puterea gândirii negative	257
1. Gândește pozitiv, dar ia în calcul scenariile negative – identificarea dificultăților în atingerea țelurilor	259

2. Analize pre-mortem și prognoze retrospective – ar trebui să știi dinainte dacă ai nevoie de o autopsie sau meriți o paradă 267
 3. Ia-ți angajamentul în avans că-ți vei respecta intențiile bune – cum să ocolești eșecul 280
 4. Jocul doctorului Malefic – cum să fii mai deștept decât geniul malefic care se asigură că dai greș (P.S.: geniul malefic ești chiar tu) 284
 5. Petrecerea-surpriză de care nimeni nu vrea să aibă parte – când reacția ta la un rezultat negativ poate înrăutăți lucrurile 290
 6. Evitarea circumstanțelor nefericite – „Dacă nu-i poți înfrânge... temperează-i” 296
 7. Puterea gândirii negative – concluzii 299
- Puterea gândirii negative – listă de verificat 302
- Darth Vader, team leader – latura întunecată a încarnării Forței sau eroul neslăvit al gândirii negative? 303
- Doctorul Malefic dă lovitura finală 304

9. Igiena deciziilor. Dacă vrei să știi ce gândește cineva, nu-l mai „infecți” cu ceea ce gândești tu 307

1. „Două drumuri se despărteau” – frumusețea de a descoperi în ce punct diferă convingerile altcuiva de ale tale 313
 2. Cum să încurajezi feedbackul necontaminat: „carantineză-ți” opinia pentru a opri contagiunea 318
 3. Cum să-ți „carantineză” opiniile într-un grup 323
 4. Narațiuni înșelătoare – verificarea detaliilor relevante și asumarea responsabilității de a le oferi 333
 5. Gânduri finale 340
 6. Igiena deciziilor – concluzii 342
- Igiena deciziilor – listă de verificat 345

Mulțumiri	347
Note	353
Referințe generale și sugestii de lecturi suplimentare	371
Referințe selectate	375

Cea mai bună decizie a ta și cea mai proastă



Care a fost cea mai bună decizie pe care ai luat-o anul trecut? Urmează-ți instinctul, primul lucru care îți vine în minte. Descrie decizia mai jos.

Acum, care a fost cea mai proastă decizie pe care ai luat-o anul trecut? Și de data aceasta, oprește-te la primul lucru care îți vine în minte. Descrie decizia mai jos.

Cea mai bună decizie a ta a avut un rezultat bun?

(Încercuiește un răspuns.)

DA NU

Cea mai proastă decizie a ta a avut un rezultat nefericit?

(Încercuiește un răspuns.)

DA NU



Dacă ești la fel ca majoritatea oamenilor, ai răspuns „da” la ambele întrebări – iar descrierea deciziei a fost probabil mai degrabă o descriere a *rezultatului deciziei* decât a procesului decizional în sine.

Am făcut acest exercițiu cu sute de oameni și întotdeauna se întâmplă astfel. Când îi întreb care a fost cea mai bună decizie a lor, îmi spun cel mai bun rezultat. Când îi întreb care a fost cea mai proastă decizie a lor, menționează cel mai slab rezultat.

Vom reveni la acest exercițiu în scurt timp.

Introducere

Iei mii de decizii în fiecare zi – unele importante, altele mărunte. Unele cu consecințe vădit majore, cum ar fi ce job să găsești. Și altele cu consecințe vădit minore, cum ar fi ce să mănânci la micul-dejun.

Indiferent cu ce tip de decizie te confrunți, este imperativ să dezvolți un proces decizional care nu numai că îți îmbunătățește calitatea deciziilor, ci te ajută totodată să îți sortezi deciziile, ca să poți stabili care sunt importante și care sunt mai puțin importante.

De ce este esențial ca procesul de luare a deciziilor să fie unul de înaltă calitate?

Deoarece doar două lucruri determină cursul vieții tale: norocul și calitatea deciziilor tale. Nu deții controlul decât asupra unuia dintre aceste două lucruri.

Norocul, prin definiție, nu este ceva ce poți să controlezi. Unde și când te-ai născut, dacă șeful tău vine la muncă cu o dispoziție proastă, ce profesor se întâmplă să îți evalueze dosarul de înscriere la facultate – acestea sunt toate aspecte care nu depind de noi.

Lucrul asupra căruia ai un oarecare control, pe care îl poți îmbunătăți, este calitatea deciziilor tale. Iar când iei decizii de o calitate mai bună, ai șanse mai mari de a îți se întâmpla lucruri bune.

Singurul lucru asupra căruia ai control și care îți poate influența cursul vieții este calitatea deciziilor pe care le iei.

Cred că este o realitate de necontestat: este important să îți îmbunătățești procesul decizional, fiindcă este singurul lucru asupra căruia ai control pentru a-ți determina o anumită calitate a vieții.

Deși pare evident că este important să luăm decizii bune, este surprinzător cât de puțini oameni pot să descrie cum arată un bun proces decizional.

Toată viața mea de adult m-am gândit la acest lucru. Mai întâi, ca doctorandă în științele cognitive. Apoi ca jucătoare profesionistă de poker, când trebuia să iau, constant, decizii rapide, cu mize mari și bani adevărați în joc, într-un mediu în care norocul are o influență evidentă și semnificativă asupra rezultatelor tale pe termen scurt. Și în ultimii optsprezece ani, în calitate de consultant de afaceri în domeniul strategiei decizionale, ajutând directorii, echipele și angajații să ia decizii mai bune. (Ca să nu mai menționez, ca părinte, încercând să cresc patru copii sănătoși și fericiți.)

În toate aceste contexte diferite, am observat că oamenii nu se prea pricep în general să explice ce ar trebui să faci ca să iei o decizie de înaltă calitate.

Cu această dificultate nu se confruntă doar jucătorii de poker începători, studenții sau angajații aflați la început de carieră. Chiar și când îi întreb pe cei care dețin funcții executive la cel mai înalt nivel – care nu fac altceva, efectiv, în afară de a lua decizii – cum arată un proces decizional de înaltă calitate, răspunsurile pe care le primesc sunt de toate felurile: „În ultimă instanță, îmi urmez instinctul”; „În mod ideal, urmez consensul unui comitet”; „Cântăresc alternativele, făcând o listă cu argumente pro și contra”.

Ceea ce nu este tocmai surprinzător. În afara unor vagi directive legate de încurajarea abilităților asociate cu gândirea

critică, în învățământul preuniversitar nu învățăm explicit despre procesul de luare a deciziilor. Dacă vrei să *înveți* cum să iei decizii grozave, este puțin probabil să ți se predea vreun un curs pe această temă până la facultate sau după, și chiar și atunci doar ca opțional.

Nu este de mirare că nu avem cu toții aceeași abordare. Nici măcar nu avem un limbaj comun pentru a vorbi despre luarea deciziilor.

Consecințele incapacității de a exprima ce înseamnă o decizie bună pot fi dezastruoase. La urma urmelor, procesul decizional este cel mai important lucru asupra căruia ai control, care te va ajuta să îți atingi țelurile.

De aceea am scris această carte.

Cum să decizi îți va oferi un model de referință pentru a te gândi cum să îți îmbunătățești deciziile, precum și un set de instrumente pentru a pune în aplicare acest model.

Așadar ce înseamnă un instrument decizional bun?

Un instrument este un dispozitiv sau o ustensilă folosită pentru a îndeplini o anumită funcție. Un ciocan este o unealtă folosită pentru a bate cuie. O șurubelniță este o unealtă folosită pentru a înșuruba sau deșuruba. O sarcină va fi executată simplu și eficient, dacă ai instrumentul potrivit.

- Un instrument bun poate fi folosit cu încredere și în mod repetat. Cu alte cuvinte, dacă folosești un instrument în același fel, te vei aștepta să obții aceleași rezultate.
- Îi putem învăța pe ceilalți să utilizeze în mod adecvat un instrument, astfel încât să îl poată folosi cu încredere în același scop.

- După ce ai utilizat un instrument, poți să vezi dacă l-ai folosit cum trebuie sau nu și la fel pot face și ceilalți.

Astfel, unele dintre lucrurile pe care le folosesc chiar și directorii executivi pentru a lua decizii se dovedesc a fi instrumente destul de neperformante.

Să-ți urmezi instinctul – oricât de multă experiență sau succes ai avea – nu reprezintă, de fapt, un instrument pentru luarea deciziilor.

Nu este vorba de faptul că nu poți ajunge la o decizie grozavă dacă îți urmezi instinctul. E posibil. Dar nu poți ști dacă nu este ca și cum ai avea un ceas stricat care nimereste ora de două ori pe zi sau dacă instinctul tău este un mecanism bine calibrat când vine vorba despre luarea deciziilor, fiindcă instinctul este ceva ce nu poate fi deslușit.

Tot ce poți vedea sunt rezultatele obținute după ce ți-ai urmat instinctul. Nu poți să analizezi cu exactitate cum ai ajuns instinctiv la o decizie. Nu poți să-ți deslușești instinctul ca să știi cum operează. Instinctul este unic pentru fiecare. Nu îl poți „preda” altcuiva, astfel încât să îți poată folosi instinctul pentru a lua decizii. Nu poți fi sigur că îți folosești instinctul în același fel de fiecare dată.

Asta înseamnă că instinctul tău nici măcar nu poate fi considerat drept instrument decizional.

Există, de asemenea, niște lucruri, cum ar fi listele cu argumente pro și contra, care constituie, tehnic vorbind, instrumente, dar s-ar putea să nu fie instrumentele *potrivite*. Ce vei învăța din această carte este că o listă cu argumente pro și contra nu este un instrument decizional tocmai eficient, dacă încerci să ajungi la cea mai bună decizie din punct de vedere *obiectiv*. Mai degrabă este ca și cum ai folosi un ciocan făcut să bată cuie

mici și te-ai aștepta să funcționeze la fel de bine pentru a sparge asfalt.

Pentru motive care vor deveni clare, un bun instrument decizional urmărește să reducă rolul preconcepțiilor cognitive* (cum ar fi încrederea exagerată, preconcepția retrospectivă sau preconcepția de confirmare), iar o listă de argumente pro și contra tinde să amplifice rolul preconcepțiilor.

Instrumentul decizional ideal

Orice decizie este, în esență, o predicție.

Când iei o decizie, obiectivul tău este să alegi opțiunea care te ajută să câștigi cel mai mult teren în realizarea Țelurilor tale, ținând cont de cât de mult ești dispus să riști. (Sau, uneori, dacă nu sunt opțiuni bune, obiectivul tău este să alegi opțiunea care te va face să pierzi cel mai puțin teren.)

Rareori o decizie poate avea doar un singur rezultat posibil. Pentru majoritatea deciziilor, există o mulțime de moduri în care se pot concretiza lucrurile. Dacă alegi un traseu spre muncă, orice traseu ai alege, acest lucru va duce la numeroase rezultate posibile: s-ar putea să fie aglomerat sau nu, s-ar putea să faci pană, s-ar putea să te oprească poliția pentru că mergi cu viteză, și așa mai departe.

Pentru că există atât de multe viitoruri posibile, luarea celei mai bune decizii depinde de capacitatea ta de a-ți imagina cu acuratețe cum ar putea arăta lumea dacă ar fi să alegi vreuna dintre opțiunile pe care le ai în vedere.

* În jargonul din psihologie s-a adoptat englezescul *bias* pentru a denumi preconcepțiile sau prejudecățile cognitive, dar am optat pentru varianta românească, considerând că redă sensul suficient de clar (n.t.).

Asta înseamnă că instrumentul decizional ideal ar fi *un glob de cristal*.

Cu un glob de cristal, ai avea o cunoaștere completă asupra lumii și asupra tuturor opțiunilor disponibile și – pentru că ai putea vedea viitorul – ai ști sigur cum s-ar putea concretiza acele alegeri.

Există dintotdeauna prezicători care promit o cale facilă de a vedea viitorul. Dar, din nefericire, singurele globuri de cristal funcționale există în cărțile de ficțiune. Chiar și în aceste cazuri, precum în *Vrăjitorul din Oz*, nu sunt decât iluzii. Construirea unui proces decizional bun, cu ajutorul unui set de instrumente

de încredere, te va ajuta să te apropii cât mai mult posibil de ce promit prezicătorii, dar o faci pentru tine într-un mod care va schimba semnificativ posibilele căi pe care o va apuca viața ta.

Pentru a stabili dacă o decizie este bună sau rea, trebuie să analizezi calitatea convingerilor pe care se bazează respectiva decizie, opțiunile valabile și cum ar putea arăta viitorul în cazul fiecărei alegeri pe care o faci.

Bineînțeles, nici măcar cele mai bune procese decizionale și

cele mai bune instrumente nu-ți vor arăta viitorul cu claritatea și certitudinea pe care le-ar putea oferi un glob de cristal. Dar asta nu înseamnă că îmbunătățirea procesului nu este un țel care merită urmărit.

Dacă procesul tău decizional devine mai bun decât este acum – *îmbunătățindu-ți* acuratețea cunoștințelor și convingerilor, *îmbunătățind* modul în care compari opțiunile disponibile și *îmbunătățind* abilitatea de a anticipa viitorurile care ar putea rezulta din alegerea acelor opțiuni –, atunci este un țel care merită atins.

Calea spre luarea unor decizii mai bune – o scurtă prezentare a acestei cărți

Intuitiv, pare că una dintre cele mai bune căi de a îmbunătăți deciziile viitoare este să înveți din consecințele pe care le-au avut deciziile tale anterioare. De aici va începe această carte – îți va îmbunătăți capacitatea de a învăța din experiență.

În primele trei capitole vei vedea câteva din modurile în care, încercând să înveți din propria experiență, poți să ajungi la niște concluzii eronate cu privire la cum să stabilești dacă o decizie anterioară a fost bună sau rea. Pe lângă sublinierea riscurilor pe care le presupune învățarea din propria experiență, cartea de față îți va prezenta câteva instrumente care să te ajute să devii mai eficient în a înțelege ce anume să înveți din trecut.

De ce am ajuns la aceste rezultate? Orice rezultat este determinat, pe de o parte, de alegerea pe care o faci și, pe de altă parte, de noroc. Stabilirea echilibrului dintre noroc și capacitatea de a lua decizii în ceea ce privește rezultatele obținute se reflectă în convingerile tale – convingeri care îți vor influența deciziile viitoare. În absența unui model de referință solid pentru a-ți examina deciziile anterioare, lecțiile pe care le înveți din propria experiență vor fi compromise.

Începând cu Capitolul 4, atenția se îndreaptă asupra deciziilor noi, oferind un sistem de referință pentru un proces decizional de înaltă calitate și un set de instrumente pentru a implementa acel proces. Aici vei vedea care sunt virtuțile necesare construirii echivalentului unui glob de cristal, iar calitatea deciziilor va rezulta din forța presupunerilor avizate pe care le faci legat de un viitor incert. Totodată, vei afla numeroase moduri de a-ți îmbunătăți calitatea convingerilor și a cunoștințelor, care reprezintă baza predicțiilor tale și a deciziilor ulterioare.

După cum îți poți imagina, folosirea unui set bogat și flexibil de instrumente, care să îți permită să implementezi un proces decizional de înaltă calitate, poate necesita un timp mai îndelungat și un efort mai mare decât să te uiți într-un glob de cristal imaginar care îți facilitează cunoașterea deplină a viitorului. Alocarea unui interval de timp suplimentar va avea un efect profund și pozitiv asupra celor mai importante decizii ale tale.

Dar nu trebuie să-ți folosești setul de instrumente decizionale la capacitate maximă pentru toate deciziile pe care le iei.

Dacă montezi un dulap care vine cu un set de șuruburi, s-ar putea să fii tentat să folosești un ciocan pentru a economisi timp, în cazul în care nu ai o șurubelniță la îndemână. Uneori, ciocanul va face o treabă decentă și te vei bucura de timpul pe care îl vei economisi. Dar alteori s-ar putea să strici dulapul sau să nu fii în siguranță când îl folosești, după ce îl montezi.

Problema este că pur și simplu nu ne pricepem să ne dăm seama când sacrificarea acestei calități *nu are* o importanță prea mare. Să știi când ciocanul este suficient de bun este o capacitate extraordinară pe care merită să o dezvolți.

În Capitolul 7 îți voi prezenta un set de modele mentale care te vor ajuta să alegi când să utilizezi un proces decizional robust și când să recurgi la un proces mai lax și mai puțin elaborat, pentru a accelera lucrurile. Nu ne vom ocupa de acest aspect decât în a doua parte a cărții, deoarece este necesar să înțelegi cât mai clar ce înseamnă un proces decizional pe deplin conturat, înainte de a-ți da seama când și cum ai putea recurge la scurtături.

Să știi când este în regulă să economisești timp face parte dintr-un proces decizional bun.

Capitolele finale ale cărții prezintă moduri de a identifica mai eficient obstacolele care ți-ar putea sta în cale și instrumentele necesare pentru a afla cunoștințele și informațiile pe care le au alți oameni. Acest lucru presupune să ceri feedback de la

alții și să eviți capcanele presupuse de luarea deciziilor în grup, mai ales mentalitatea de turmă.

Cum să folosești această carte

Vei vedea că pe tot parcursul cărții vei întâlni exerciții, experimente mentale și formule pe care le poți folosi pentru a consolida modelele mentale, sistemele de referință și instrumentele decizionale oferite în aceste pagini.

Vei beneficia pe deplin de pe urma acestei cărți dacă pui mâna pe un creion și încerci să rezolvi aceste exerciții. Dar nu este obligatoriu. Vei învăța o mulțime de lucruri chiar și dacă nu interacționezi cu toate solicitările propuse. Oricum ai proceda, scopul exercițiilor, instrumentelor, definițiilor, tabelor, monitorizării, fișelor de lucru, recapitulărilor și listelor de verificat este acela de a te ajuta, fiind gândite ca niște referințe pe care le poți folosi oricând. Pot fi fotocopyate, reutilizate, distribuite și reanalizate.

De asemenea, vei profita la maximum de carte dacă vei citi materialul în ordinea în care este prezentat. Multe idei se bazează pe cele care le precedă.

Cu toate acestea, capitolele sunt îndeajuns de independente încât să poți sări la orice capitol ți se pare interesant, dacă vrei să începi dintr-un anumit punct.

„Pe umerii gigantilor”

Această carte este o sinteză, o traducere și o punere în aplicare a ideilor unui număr mare de gânditori și oameni de știință din psihologie, economie și alte discipline, care și-au dedicat

viața studierii comportamentului și a modului în care luăm decizii. Contribuția pe care o aduce volumul de față la îmbunătățirea procesului de luare a deciziilor, oricare ar fi ea, depinde, ca să-i parafrazez pe Newton și pe alții, de beneficiile de care m-am bucurat stând pe umerii giganților.

Vei găsi, presărate pe parcursul textului, în notele aferente fiecărui capitol și în secțiunea „Mulțumiri”, referințe la lucrările anumitor oameni de știință și specialiști din această arie. Dacă te interesează un concept, pe lângă aceste surse, poți consulta secțiunea „Referințe generale și sugestii de lecturi suplimentare”, pentru a aprofunda subiecte pe care le-am abordat într-un mod mai puțin detaliat.

1

Mizarea pe rezultate

PRIVITE RETROSPECTIV, REZULTATELE POT PĂREA
MAI IMPORTANTE DECÂT SUNT

Toate exercițiile din această carte sunt concepute pentru a te ajuta să înțelegi cum să procesezi informația. Ca să profiți la maximum de pe urma lor, este important să-ți urmezi primul imbold când răspunzi, în loc să încerci să găsești răspunsul „corect”. Nu există răspunsuri corecte sau greșite – doar observații legate de modul în care gândești.

[1]

De la un job la altul



1. Imaginează-ți că îți dai demisia pentru a accepta un post la o nouă companie.

Jobul se dovedește a fi grozav! Îți plac colegii, postul îți aduce satisfacții și într-un an obții o promovare.

A fost o decizie bună să renunți la vechiul job și să accepți noul post? (Încercuiește un răspuns.) DA NU

2. Imaginează-ți că îți dai demisia pentru a accepta un post la o nouă companie.

Noul job se dovedește a fi un dezastru. Ești nefericit în companie și într-un an ești concediat.

A fost o decizie bună să renunți la vechiul job și să accepți noul post? (Încercuiește o variantă.)

DA NU



Presupun că instinctul ți-a dictat să spui că în primul caz decizia de a-ți da demisia a fost bună, iar în al doilea caz decizia a fost proastă. Ești de acord că, dacă jobul s-a dovedit grozav, înseamnă că a fost o decizie nemaipomenită să renunți la vechiul job? Și, dacă n-a ieșit cum trebuie, atunci a fost o decizie proastă?

Treaba este că, în niciunul dintre cazuri, nu ți-am oferit vreo informație semnificativă despre procesul folosit pentru a ajunge la o decizie. Ți-am oferit doar două informații: (1) o descriere sumară (și identică) a detaliilor pe care se baza decizia și (2) care a fost rezultatul deciziei.

Chiar dacă nu ai niciun detaliu legat de procesul decizional, când îți spun cum au ieșit lucrurile, pare că *știi cu adevărat* ceva despre decizie și dacă aceasta a fost bună sau proastă.

Iar sentimentul că *rezultatul* deciziei îți spune ceva semnificativ despre *calitatea* procesului decizional este atât de puternic, încât, chiar și când descrierea deciziei este *identică* (îți dai demisia și accepți un post nou), perspectiva ta asupra acelei decizii se schimbă în funcție de calitatea rezultatului.

Poți remarca acest fenomen într-o multitudine de domenii.

Cumperi niște acțiuni. Prețul lor crește de patru ori. Pare o decizie grozavă. Cumperi niște acțiuni. Scad la zero. Pare o decizie groznică.

Petreci șase luni încercând să câștigi un nou client. Acesta devine cea mai mare sursă de venituri a ta. Pare că ți-ai folosit timpul în mod chibzuit și ai luat o decizie nemaipomenită.

Petreci tot șase luni încercând să câștigi clientul și nu reușești să închei afacerea. Pare o pierdere de timp și o decizie groaznică.

Cumperi o casă. Peste cinci ani, când o vinzi, obții cu 50% mai mult decât ai plătit pentru ea. O decizie grozavă! Cumperi o casă. Peste cinci ani, când o vinzi, casa valorează mai puțin decât ai plătit pe ea. Groaznică decizie!

Te apuci de CrossFit și, după primele două luni, slăbești și ți-ai dezvoltat masa musculară. O decizie grozavă! Dar, dacă îți disloci umărul în primele două zile, pare o decizie groaznică.

În toate domeniile, rezultatul influențează decizia.

Există un nume pentru asta: **mizarea pe rezultate**.

Când oamenii obțin un *rezultat*, se uită dacă acesta a fost bun sau rău pentru a hotărî dacă decizia a fost bună sau rea. (Psihologii o numesc „preconcepția rezultatului”, dar eu prefer termenul mai intuitiv de „mizare pe rezultate”.) Apelăm la această scurtătură bazându-ne deciziile pe rezultatele obținute, deoarece nu putem „vedea” clar dacă decizia a fost bună sau rea, mai ales post-factum, însă putem vedea dacă rezultatul a fost bun sau rău.

Mizarea pe rezultate este un mod de a simplifica evaluările complexe ale calității deciziei.

Problema? *Simplu nu înseamnă întotdeauna mai bun.*

Calitatea deciziei și rezultatul deciziei sunt, desigur, corelate. Dar nu perfect, cel puțin nu în cazul majorității deciziilor pe care le luăm și, cu siguranță, nu când avem doar o singură încercare de a lua o decizie. Corelația dintre cele două poate ieși la iveală după mult timp.

Într-o singură împrejurare (mi-am dat demisia și noul job se dovedește îngrozitor) este greu de spus dacă un rezultat prost (sau unul bun) a fost *cauzat* de calitatea

MIZAREA PE REZULTATE

O scurtătură mentală în care ținem cont de calitatea unui rezultat pentru a stabili calitatea unei decizii.

deciziei. Uneori luăm decizii bune care se dovedesc a fi reușite. Uneori luăm decizii bune și se dovedesc a fi nereușite.

Poți să treci pe roșu și să traversezi intersecția nevătămat. Poți să treci pe verde și să fii accidentat. Asta înseamnă că, dacă privești retrospectiv, pornind de la calitatea unui singur rezultat pentru a stabili dacă o decizie a fost bună sau rea, acest lucru te va conduce la niște concluzii greșite.

Mizând pe rezultate, poți crede că este o idee bună să treci pe roșu.

Un pas necesar pentru a ajunge să iei decizii mai bune este să înveți din experiență. Aceasta conține lecțiile care te pot ajuta să-ți îmbunătățești deciziile viitoare. Mizând pe rezultate, ajungi să înveți lecții greșite.

[2]

Problema mizării pe rezultate

Ca să fiu sinceră, în primul exercițiu, nu ți-am dat suficiente informații pentru a stabili dacă decizia a fost, într-adevăr, bună sau rea. Poate că mintea ta completează spațiile goale când nu prea are pe ce să se bazeze, așa cum se întâmplă cu unele iluzii vizuale. Ceea ce nu înseamnă că mizând pe rezultate vei ajunge la concluzii bune, în acele împrejurări. Cu toții am învăța mai bine dacă nu am completa automat acele spații goale, fiindcă, întâmplător, cunoaștem rezultatul. Dar poate că mizăm pe rezultate doar în situațiile în care nu avem prea multe informații despre decizia respectivă.

Tendința noastră de a miza pe rezultate dispare când nu operăm într-un vid informațional?

Să luăm un nou exemplu în care completăm câteva dintre aceste spații goale pentru a afla răspunsul.



1. Cumperi o mașină electrică și îți place foarte mult. Este o mașină nemaipomenită, fabricată de un geniu în tehnologie, considerat vizionar de multă lume. Pe baza experienței tale cu acea mașină, cumperi acțiuni ale companiei.

După doi ani, prețul acțiunilor companiei urcă simțitor și valoarea investiției tale crește de 20 de ori.

Acordă o notă legată de cum te raportezi la calitatea deciziei de a investi, pe o scară de la 0 la 5, unde 0 reprezintă o decizie groaznică, iar 5, o decizie grozavă:

Decizie groaznică 0 1 2 3 4 5 Decizie grozavă

Notează motivele pentru care ai acordat această notă.

2. Cumperi o mașină electrică și îți place foarte mult. Este o mașină nemaipomenită, fabricată de un geniu în tehnologie, considerat vizionar de multă lume. Pe baza experienței tale cu acea mașină, cumperi acțiuni ale companiei.

După doi ani, compania intră în faliment și pierzi investiția.

Acordă o notă legată de cum te raportezi la calitatea deciziei de a investi, pe o scară de la 0 la 5, unde 0 reprezintă o decizie groznică, iar 5, o decizie grozavă:

Decizie groznică 0 1 2 3 4 5 *Decizie grozavă*

Notează motivele pentru care ai acordat această notă.



Dacă ești ca majoritatea, ai interpretat detaliile legate de motivul pentru care ai cumpărat acțiunile într-o lumină diferită, în funcție de cum a fost rezultatul – bun sau rău.

În cazul în care rezultatul a fost bun, este foarte probabil să fi interpretat detaliile deciziei de a investi într-o lumină pozitivă: ai avut o experiență personală cu produsul, ceea ce ar trebui

să conteze mult. La urma urmelor, dacă ție îți place mașina, probabil că și altora le va plăcea. În plus, se știe că geniul în tehnologie care a conceput-o are succes, astfel că, dacă el conduce compania, probabil va fi o investiție bună.

Dar, când compania se dovedește a fi necâștigătoare, rezultatul slab te poate face să vezi exact aceleași detalii într-o lumină diferită. Acum este mai probabil ca raționamentul tău să includă faptul că alegerea unor acțiuni pe baza experienței personale nu poate exclude o verificare prealabilă temeinică. Fac profit? Pot să facă? Ce datorii au? Vor avea capital până când ajung la profitabilitate? Pot ține pasul cu cererea și își pot mări capacitatea de producție? Poate că erai un client atât de fericit pentru că ei pierdeau o grămadă de bani la fiecare vânzare. Desigur, aceste judecăți nu se limitează la decizii investiționale.

Îți dai demisia pentru a te alătura unui start-up promițător, pentru că îți oferă opțiunea de a deține acțiuni. Ajunge să fie următorul Google. O decizie grozavă! Îți dai demisia pentru a te alătura unui start-up promițător, pentru că îți oferă opțiunea de a deține acțiuni. Falimentează după un an. Rămâi fără loc de muncă șase luni și îți epuizezi economiile. O decizie groaznică!

Alegi să te înscrii la aceeași facultate la care merge iubitul sau iubita ta din liceu. Ai absolvit cu onoruri, te căsătorești cu iubitul sau iubita din liceu și obții un job uimitor. Alegerea acelei școli a fost o decizie grozavă.

Alegi să te înscrii la aceeași facultate la care merge iubitul sau iubita ta din liceu. În șase luni vă despărțiți. Decizi să-ți schimbi specializarea principală și școala nu are un program bun pentru noua specializare pe care ți-o alegi. Urăști orașul în care se află facultatea. La finalul anului te transferi. Alegerea acelei școli a fost o decizie groaznică.

În toate aceste cazuri, calitatea rezultatului influențează modul în care vedem decizia, *chiar și când primim detalii*