

LIBRIS

We know
books

S H A N E P A R R I S H

arta de a lua cele mai bune decizii

**SFATURI PRACTICE
PENTRU A GÂNDI LIMPEDE
ÎN ORICE SITUAȚIE**

Traducere din limba engleză
CRISTINA EREMIA

LITERA
București

Cuprins

Prefață.....	9
<i>Introducere</i>	
Puterea gândirii raționale în momente obișnuite	15
PARTEA ÎNTÂI	
DUȘMANII GÂNDIRII RAȚIONALE.....	19
<i>Capitolul 1.1</i>	
Judecată proastă sau lipsă de judecată?	21
<i>Capitolul 1.2</i>	
Automatismul emoțional	28
<i>Capitolul 1.3</i>	
Automatismul egocentric	31
<i>Capitolul 1.4</i>	
Automatismul social	38
<i>Capitolul 1.5</i>	
Automatismul inerției.....	43
<i>Capitolul 1.6</i>	
Revenirea la claritate	49
PARTEA A DOUA	
CONSOLIDAREA PUNCTELOR FORTE	53
<i>Capitolul 2.1</i>	
Simțul răspunderii	57
<i>Capitolul 2.2</i>	
Cunoașterea de sine	69

<i>Capitolul 2.3</i>	
Autocontrolul	72
<i>Capitolul 2.4</i>	
Încrederea în sine	74
<i>Capitolul 2.5</i>	
Punctele forte în acțiune	82
<i>Capitolul 2.6</i>	
Stabilirea standardelor.....	84
<i>Capitolul 2.7</i>	
Exemple și practici	89
PARTEA A TREIA	
GESTIONAREA SLĂBICIUNILOR.....	99
<i>Capitolul 3.1</i>	
Cum să-ți cunoști slăbiciunile?	101
<i>Capitolul 3.2</i>	
Apelează la măsuri de precauție.....	108
<i>Capitolul 3.3</i>	
Ce facem când greșim	119
PARTEA A PATRA	
DECIZII: JUDECATA LIMPEDE ÎN ACȚIUNE.....	125
<i>Capitolul 4.1</i>	
Definește problema	129
<i>Capitolul 4.2</i>	
Analizează posibile soluții	138
<i>Capitolul 4.3</i>	
Evaluarea opțiunilor	158
<i>Capitolul 4.4</i>	
Acționează!	184

Capitolul 4.5

Marjă de siguranță..... 194

Capitolul 4.6

Învăță din deciziile tale..... 211

PARTEA A CINCEA

SĂ VREI CEEA CE CONTEAZĂ..... 221*Capitolul 5.1*

Lección ascunsă a lui Dickens 223

Capitolul 5.2

Experții fericirii 229

*Capitolul 5.3**Memento Mori* 232*Capitolul 5.4*

Lecciónile morții 236

Concluzie

Valoarea judecării limpezi 241

Mulțumiri 243

Note 245

Indice 253

Prefață

În august 2001, m-am angajat la o agenție de informații. Câteva săptămâni mai târziu, lumea s-a schimbat pentru totdeauna.

Toți cei din agenție s-au trezit peste noapte în posturi și cu responsabilități pentru care nu erau pregătiți. Munca mea consta în a găsi constant metode de a face lucruri pe care puțini și le imaginaseră măcar a fi posibile. Nu trebuia numai să rezolv probleme noi și complicate; ci erau în joc vieți omenești. Eșecul era inacceptabil.

Într-o noapte, mă întorceam acasă la ora trei, după o misiune al cărei rezultat nu fusese cel dorit. Știam că, a doua zi dimineață, va trebui să dau ochii cu șeful și să-i explic ce se întâmplase și ce fusese în mintea mea când luasem deciziile respective.

Gândisem cu claritate? Îmi scăpase ceva? Cum puteam să știu?

Raționamentul meu avea să fie expus judecății tuturor.

În ziua următoare, am intrat în biroul șefului meu și i-am explicat cum gândisem. Când am terminat, i-am spus că nu eram pregătit pentru munca aceasta sau pentru nivelul de răspundere pe care îl implica. A pus stiloul pe birou, a respirat adânc și mi-a răspuns: „Nimeni nu e pregătit pentru munca asta, Shane, dar tu și echipa asta sunteți tot ce avem“.

Răspunsul lui nu era deloc liniștitor. Echipa despre care vorbea era formată din 12 oameni, care munceau de ani buni câte 80 de ore pe săptămână. Prin „tot ce avem“ se referea la cel mai important program inițiat de agenție de mai multe generații. După această scurtă întrevvedere, am ieșit din birou cu capul vâjâind.

În acea noapte am început să-mi pun întrebări la care aveam să meditez în următoarea decadă. Cum pot să-mi îmbunătățesc

raționamentul? De ce oamenii iau decizii proaste? De ce unele persoane obțin constant rezultate mai bune decât altele, beneficiind de aceleași informații? Cum pot să iau mai des decizii corecte și să reduc posibilitatea unui eșec, atunci când sunt în joc vieți omenești?

Până în acel moment al carierei, fusesem relativ norocos și, deși îmi doream să mă țină norocul în continuare, voiam și să depind mai puțin de el. Dacă exista o metodă de a judeca limpede și bine, voiam să o stăpânesc.

Dacă ești ca mine, atunci nimeni nu te-a învățat să gândești sau să iei decizii. În școală nu există nici o materie numită „gândire logică”. Toată lumea pare să se aștepte să știi deja cum să faci asta sau să înveți pe cont propriu. Dar viața ne dovedește că a învăța să gândești, să gândești *limpede*, este surprinzător de greu.

Următorii ani mi i-am petrecut învățând să gândesc mai bine. Am observat cum acumulează oamenii informații, cum judecă și cum acționează și în ce măsură acțiunile lor duc la rezultate pozitive sau negative. Oare unii oameni erau pur și simplu mai deștepți decât alții? Sau aveau sisteme și obiceiuri mai bune? În momentele care contau, erau oamenii conștienți de calitatea judecății lor? Cum puteam să evit greșelile elementare?

I-am observat pe cei mai experimentați oameni la ședințe. Stăteam tăcut*, ascultând ce considerau ei că este important și de ce. Am citit tot ce am găsit despre procesul cognitiv și am vorbit cu oricine a fost dispus să discute cu mine.

I-am căutat pe cei mai buni din lume**, pe marii industriași, care par să gândească întotdeauna clar, chiar și atunci când ceilalți nu reușesc. Acești oameni știau ceva ce puțină lume știe, iar eu eram hotărât să le aflu secretul.

* Fie, recunosc, în general tăcut.

** Munca la o agenție de informații deschide multe uși pe care le-ai crede închise.

În timp ce noi, majoritatea, vânam victoria, cei mai buni din lume știu că, înainte de a învinge, trebuie să evite eșecul. Și asta s-a dovedit a fi o strategie surprinzător de eficientă.

Pentru a cataloga aceste lecții, am creat un site anonim numit „Farnam Street“, accesibil la <http://fs.blog>, numit astfel în onoarea lui Charlie Munger și a lui Warren Buffet*, doi oameni care au făcut din gândirea logică un mod de viață și care mi-au influențat profund viziunea despre lume.**

De-a lungul anilor, am avut norocul să vorbesc cu idolii mei, Charlie Munger și Daniel Kahneman, despre gândirea logică și despre procesul decizional, dar și cu alți maeștri ai acestei practici, precum Bill Ackman, Annie Duke, Adam Robinson, Randall Stutman și Kat Cole. Multe dintre aceste conversații sunt disponibile în podcastul *The Knowledge Project*. Altele, precum discuțiile avute cu Munger, trebuie să rămână private. Totuși, dintre toți oamenii cu care am discutat, nici unul nu mi-a influențat mai mult modul de a gândi și ideile decât prietenul meu Peter D. Kaufman.

Mii de conversații au condus la următoarele concluzii esențiale:

Pentru a obține rezultatele dorite, trebuie să facem două lucruri. Mai întâi, trebuie să facem loc rațiunii în gândurile, sentimentele și acțiunile noastre, iar în al doilea rând, trebuie să folosim în mod deliberat acel loc pentru judecata limpede. Odată ce dobândești această abilitate, vei descoperi că ai un avantaj de neoprit.

* Sediul Berkshire Hathaway, unde Warren Buffett este director executiv, iar Charlie Munger este vicepreședinte, este pe Farnam Street în Omaha, Nebraska, SUA.

** Site-ul a fost anonim fiindcă se pare că agențiile de informații nu prea încurajează profilurile publice. De atunci, lucrurile s-au schimbat. Fiindu-le foarte dificil să recruteze oameni, profilurile publice sunt acum admise. De fapt, deși fișa postului e vagă, adesea, oamenii menționează în profilul de LinkedIn numele agenției la care lucrează. E important să înțelegeți că, atunci când m-am angajat eu, noi nu existam; clădirea nu avea siglă. Mai bine de un deceniu ne despărțea de ideea de a avea un profil public.

Deciziile luate în urma unui raționament clar te vor aduce în poziții tot mai bune și, astfel, succesele vor începe să se acumuleze.

Cartea aceasta este un ghid practic pentru a stăpâni gândirea logică.

Prima jumătate a acestui volum se referă la crearea spațiului pentru rațiune. Mai întâi, vom identifica dușmanii gândirii logice. Vom învăța că, adesea, ceea ce mulți consideră a fi rațiune este, de fapt, reacție reflexă, determinată de instincte biologice care au evoluat pentru conservarea speciei. Când reacționăm fără să gândim, poziția noastră e slăbită, iar opțiunile noastre au o calitate tot mai redusă. Când facem dintr-un răspuns la stimulii biologici un ritual, creăm spațiu pentru rațiune și ne întărim poziția. Apoi, identificăm o serie de moduri practice și la îndemână de a ne gestiona slăbiciunile și de a ne întări punctele forte, astfel încât acest spațiu este invariabil creat când ne aflăm sub presiune.

A doua parte a cărții se referă la punerea în practică a gândirii logice. Odată ce ajungem să ne consolidăm punctele forte și să ne gestionăm slăbiciunile – când am creat o pauză între gând și faptă – putem converti gândirea limpede în decizii eficiente. În Partea a patra, împărtășesc cele mai practice instrumente pe care le poți folosi pentru a rezolva probleme întâlnite în viața de zi cu zi.

În fine, odată ce ai deprins abilitatea de a te folosi de defectele tale, nu de a te împiedica de ele, și de a maximiza acest instrument care e rațiunea, mă voi ocupa de poate cea mai importantă chestiune, anume care sunt scopurile tale adevărate. O execuție impecabilă este absolut inutilă dacă nu servește scopului potrivit. Dar cum decidem care e acest scop?

Pe parcurs, îți voi arăta cele mai eficiente abordări ale rațiunii într-un mod despre care se discută extrem de puțin. Nu vom folosi jargoane complicate, nici tabele, nici arbori decizionali. În schimb, ne vom concentra asupra abilităților practice pe care fie le-am învățat

de la alții, fie le-am descoperit eu însumi și pe care le-am testat asupra a mii de oameni din culturi, organizații și industrii diverse.

Împreună, vom găsi veriga lipsă dintre știința comportamentală și rezultatele din realitate și vom converti momente obișnuite în rezultate extraordinare.

Învățăturile acestei cărți sunt simple, practice și fără vârstă. Își trag seva din înțelepciunea altora și din experiența mea de a le pune în practică. M-am bazat pe aceste lecții și concluzii pentru a lua decizii mai bune la agenția de informații, pentru a construi și a dezvolta mai multe afaceri și, surprinzător, pentru a deveni un părinte mai bun. Ce vei face tu cu ele numai de tine depinde.

Dacă am un motto în viață, acesta este „Stăpânește ce e mai bun din ceea ce au descoperit deja alții“, iar cartea mea e un tribut adus acestei convingeri. M-am străduit să le recunosc meritele oamenilor potriviți. Probabil că nu i-am inclus pe toți, iar pentru asta le cer scuze. Când pui ceva în practică, acel lucru devine parte integrantă din ființa ta. După 20 de ani, mii de conversații cu cei mai buni din lume și după lectura avidă a mai multor cărți decât pot număra, nu e ușor să-mi amintesc sursa fiecărei idei. Cele mai multe au intrat deja în subconștientul meu. E mai sigur să presupun că orice e util în această carte e probabil ideea altcuiva și că principala mea contribuție a fost să alcătuiesc mozaicul a tot ce am învățat de la cei care m-au precedat și să-l înfățișez lumii.

Puterea gândirii raționale în momente obișnuite

Viitorul nostru e determinat de întâmplările obișnuite.

Suntem învățați să ne axăm asupra marilor decizii mai curând decât asupra momentelor în care nici nu ne dăm seama că facem o alegere. Totuși, adesea, aceste momente obișnuite contează mai mult pentru succesul nostru decât marile decizii. E o idee greu de acceptat.

Ne închipuim că, dacă deciziile majore sunt cele corecte, totul se va aranja în mod miraculos. Dacă ne căsătorim cu persoana potrivită, totul va fi bine. Dacă ne alegem meseria potrivită, vom fi fericiți. Dacă facem investiția corectă, ne vom îmbogăți. Acest raționament este, în cel mai bun caz, parțial adevărat. Te poți căsători cu cel mai bun om din lume, dar, dacă nu-l prețuiești așa cum merită, căsnicia se va sfârși. Poți să-ți alegi cea mai bună carieră, dar, dacă nu muncești pe rupte, șansa te va ocoli. Poți găsi investiția perfectă, numai ca să descoperi că n-ai economii pe care să le investești. Chiar dacă luăm corect deciziile importante, rezultatele pe care ni le dorim nu sunt garantate.

Nu considerăm decisive momentele obișnuite. Nimeni nu ne bate pe umăr când reacționăm la comentariul făcut de un coleg de serviciu ca să ne spună că suntem pe punctul de a pune paie pe foc sau, dimpotrivă, de a înăbuși o flacără. Desigur, dacă am ști că suntem la un pas de a înrăutăți situația, n-am face asta. Nimeni nu încearcă să câștige o bătălie minoră cu prețul unui război și totuși asta se întâmplă adesea.

Inamicii judecății limpezi, latura cea mai elementară a firii noastre, ne împiedică să vedem ce se petrece și ne fac viața mai grea. Când reacționăm emoțional la un coleg în timpul unei ședințe, trebuie să reparăm greșeala. Când luăm o decizie numai ca să dovedim că avem dreptate, nu pentru că avem realmente dreptate, sfârșim într-o încurcătură pe care tot noi trebuie s-o descâlcim mai târziu. Dacă ne certăm cu partenerul de viață într-o zi de vineri, tot sfârșitul de săptămână poate fi compromis. Nu e de mirare că avem mai puțină energie, că suntem mai stresați și suntem tot timpul ocupați.

Suntem convinși că judecăm, dar, în momentele obișnuite, situația ne impune modul de a gândi. Nici nu ne dăm seama de asta, deoarece aceste momente par mărunte. Totuși, cu trecerea timpului, aceste mărunțișuri se acumulează și totul devine mai ușor sau mai greu.

Fiecare moment te pune într-o poziție mai avantajoasă sau mai dezavantajoasă pentru a face față viitorului. Acea poziționare este cea care, în final, ne face viața mai grea sau mai ușoară. Când, dominați de vanitate, îi arătăm cuiva cine-i șeful, ne facem viitorul mai greu. Când, la muncă, ne disimulăm prost ostilitatea față de un coleg, relația noastră se deteriorează. Și, deși în acel moment aceste mărunțișuri nu par să conteze prea mult, acumularea lor explică poziția noastră prezentă. Iar poziția ne determină viitorul.

O poziție bună îți permite să gândești limpede, nu să fii forțat să iei o decizie din cauza împrejurărilor. Unul dintre motivele pentru care cei mai buni iau constant decizii corecte este acela că sunt foarte rar forțați de circumstanțe într-o direcție sau alta.

Nu trebuie să fii mai deștept decât alții ca să ai performanțe mai bune, dacă știi să te poziționezi mai bine decât ei. Într-o poziție bună, oricine pare genial, iar într-o poziție proastă, chiar și cel mai deștept om poate să facă figură de idiot.

O companie cu lichidități și fără datorii are numai opțiuni bune. Când vremurile mai puțin profitabile apar, inevitabil, opțiunile devin

din bune, foarte bune. Pe de altă parte, o companie cu profit scăzut și cu datorii are numai opțiuni proaste. Într-un timp foarte scurt, totul merge din rău în mai rău. Iar acest exemplu poate fi extrapolat ușor și în afara chestiunilor de afaceri.

Timpul este prietenos cu cei bine poziționați și este inamicul celor prost poziționați. Când ai o poziție bună, există multe căi către victorie. Dacă ești prost poziționat, e posibil să nu existe decât una. Într-un fel, e ca la jocul Tetris. Dacă joci bine, ai multe opțiuni pentru a plasa următoarea piesă. Dacă joci prost, ai nevoie de piesa potrivită.

Ceea ce mulți oameni ratează în momentele obișnuite poate să-ți determine poziția, iar poziția îți determină opțiunile. Judecata limpede este cheia unei poziționări adecvate, care îți permite să domini circumstanțele, în loc să fii dominat de ele.

Nu contează în ce poziție te afli acum. Contează doar dacă astăzi îți îmbunătățești poziția.

Fiecare moment obișnuit e o ocazie de a face viitorul mai ușor sau mai dificil. Totul depinde de claritatea gândirii tale.

PARTEA ÎNTÂI

DUȘMANII GÂNDIRII RAȚIONALE

„Să nu uiți nici o clipă că subconștientul este mai deștept decât tine, mai prompt decât tine și mai puternic decât tine. Poate chiar să te controleze. Nu-i vei cunoaște niciodată toate secretele.”

CORDELIA FINE, *A Mind of Its Own: How Your Brain Distorts and Deceives*

Mai întâi am auzit țipetele. În general, nu asta te aștepți să auzi din biroul directorului general al unei companii, dar acest director general era neobișnuit.

Am intrat în biroul său, mi-am pus servieta pe masă și m-am așezat în fața lui. N-a părut să remarce prezența mea. După luni de lucru cu el, ajunseseam să mă aștept la așa ceva, dar tot era neliniștitor.

Fiind mâna lui dreaptă, aproape nimic și nimeni nu putea ajunge la el fără să treacă mai întâi de mine. De aceea era atât de interesant apelul acela. Nu fusese trecut în agenda sa.

Nu știam cu cine vorbea, dar se înroșise la față de furie. Învățasem pe pielea mea că nu e bine să-l întrerup în astfel de momente și să-i amintesc să respire. Dacă făceam acest lucru, mânia lui se întorcea împotriva mea.

Când a închis, ni s-au întâlnit privirile. Știam că am o fracțiune de secundă să spun ceva, altfel va începe să urle la mine pentru că fusese nevoit să răspundă la apelul acesta neprogramat.

„Ce a fost asta?“, am întrebat. „Trebuia să fie pus la locul lui“, mi-a spus.

Nu știam cine fusese la celălalt capăt al firului, dar, judecând după furia lui nemăsurată, era probabil cineva care nu-i cunoștea firea. Oamenii care lucrau cu directorul acesta știau că e mai ușor să nu-i spună ceva ce l-ar putea supăra. Asta includea vești proaste, idei care-i contraziceau convingerile și, desigur, orice avertisment pentru a se opri când era pe cale să înrăutățească o situație.

Acela avea să fie unul dintre ultimele apeluri la care a mai răspuns din acel birou. Acel moment obișnuit a schimbat totul.

S-a dovedit că persoana de la celălalt capăt al firului încerca disperată să raporteze o problemă cu efecte foarte grave pentru organizație. Când demersul său a fost întâmpinat cu furie, persoana a decis să-și prezinte temerile în fața consiliului de administrație. N-a trecut mult și directorul general a fost concediat.

Deși aș fi tentat să spun că motivul a fost purtarea sa, știm bine că nu acesta e adevărul. A fost concediat pentru că nu reacționase la informația pe care încercase să i-o dea interlocutorul său din acea zi, iar motivul fusese o chestiune de orgoliu. Dacă ar fi gândit puțin, și-ar fi păstrat postul.*

* Anumite detalii ale acestei întâmplări au fost modificate pentru a proteja identitatea persoanelor implicate, dar derularea evenimentelor e neschimbată.