

Chip Heath

Dan Heath

# Ia decizii bune!

Cum să alegi corect în viață și în carieră

Traducere: Anne-Marie Teodorescu

www.niculescu.ro  
comunicare@niculescu.ro  
021 311 150 ext. 208  
021 311 150 ext. 209

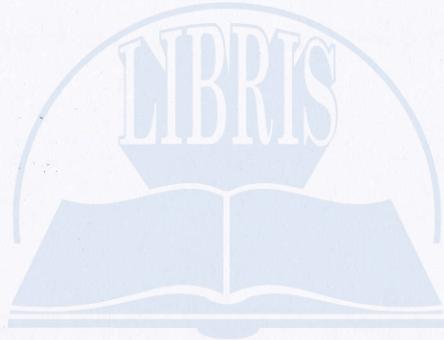
comunicare@niculescu.ro  
021 311 150 ext. 208  
021 311 150 ext. 209

021 311 150 ext. 208

021 311 150 ext. 208  
021 311 150 ext. 209  
021 311 150 ext. 208  
021 311 150 ext. 209  
021 311 150 ext. 208  
021 311 150 ext. 209



NICULESCU



## Cuprins

<i>Mulțumiri</i> .....	9
<i>Introducere</i> .....	12
<b>CAPITOLUL 1</b> Cei patru dușmani ai luării deciziilor .....	22
<b>CAPITOLUL 2</b> Evitați perspectiva limitată .....	50
<b>CAPITOLUL 3</b> Abordarea multidimensională .....	74
<b>CAPITOLUL 4</b> Găsiți pe cineva care a rezolvat deja problema dumneavoastră .....	97
<b>CAPITOLUL 5</b> Gândiți-vă la varianta opusă .....	126
<b>CAPITOLUL 6</b> Imagina de ansamblu și imaginea de detaliu .....	156
<b>CAPITOLUL 7</b> Experimentați .....	183

CAPITOLUL 8	
Depășiți emoția de moment .....	208
CAPITOLUL 9	
Onorați-vă prioritățile de bază .....	233
CAPITOLUL 10	
Folosiți metoda capetelor de interval atunci când vă gândiți la viitor .....	258
CAPITOLUL 11	
Folosiți un semnal de alarmă .....	291
CAPITOLUL 12	
Încrederea în proces .....	319
<i>Pașii următori.....</i>	340
<i>Recomandări de lectură.....</i>	341
<i>Studii de caz .....</i>	343
<i>Depășirea obstacolelor .....</i>	353
<i>Note de final.....</i>	360

## Mulțumiri

Oricine scrie despre luarea deciziilor le datorează enorm lui Daniel Kahneman și Amos Tversky. Chip îi este recunosător lui Amos pentru că l-a introdus în arta luării deciziilor și l-a învățat să admire rezultatele elegante.

Unii cititori – știți voi cine sunteți – ne-au dat un feedback critic asupra schiței inițiale a acestei cărți. Comentariile voastre au făcut aşa o diferență; sperăm să o regăsiți în varianta finală. Este mult mai reușită, datorită vouă. (La revedere hoțului de suc de lămâie...)

Mulțumiri lui Lars Flatmo pentru talentele lui arheologice deosebite necesare în descoperirea referințelor ascunse.

Mulțumiri acelora dintre voi care au participat la workshop-uri pentru a ne ajuta să facem teste pilot referitoare la ideile din această carte: Bill Tobin, Phil Wickham, și colegii Kauffman; Janine Mason și grupul de la Fieldstone Foundation (în cadrul căruia am discutat pentru prima oară cu Matt D'Arrigo despre decizia lui); Cary Matsuoka și California Superintendents retreat; Carla O'Dell și echipa APQC; Gay Hoagland și directorii din Bay Area; Rosella Derickson și



## Cei patru dușmani ai luării deciziilor

1.

Steve Cole, vicepreședintele Departamentului de Cercetare Dezvoltare al HopeLab, o companie non-profit care luptă să amelioreze sănătatea copiilor cu ajutorul tehnologiei, spunea: „Ori de câte ori în viață ești tentat să te gândești, «Să fac asta SAU cealaltă?», mai bine te întrebi în schimb «Există vreo cale să fac și asta ȘI cealaltă?» Este surprinzător cât de des este fezabil să facem ambele lucruri.”

Pentru un proiect major, Cole și echipa lui de la HopeLab voiau să caute un partener pentru proiectare, o companie care să îi ajute să construiască un aparat portabil, capabil să măsoare cât sport făceau copiii. Erau cel puțin șapte sau opt firme de proiectare în Bay Area, capabile să execute lucrarea. În mod normal, HopeLab ar fi solicitat câte o ofertă de la fiecare companie și, apoi, ar fi acordat câștigătorului un contract de o valoare imensă.

Dar, în loc să aleagă un câștigător, Cole a organizat o competiție. El a restrâns scopul lucrării, astfel încât să acopere numai primul pas al proiectului, după care a angajat cinci firme diferite care să lucreze independent la prima etapă. (Pentru

clarificare, el nu își înmulțise bugetul cu cinci – ca și companie non-profit, HopeLab nu avea resurse nelimitate. Cole știa că, ceea ce urma să afle la finalul acestei prime runde va crește eficiența următoarelor.)

Cu ajutorul competiției, Cole se asigurase că va avea mai multe variante de proiect pentru aparatul dorit. El putea apoi fie să-și aleagă varianta favorită, fie să combine cele mai reușite caracteristici ale mai multora. Apoi, în runda a doua, putea să eliminate furnizorii lipsiți de reacție sau ineficienți.

Cole se luptase cu primul dușman al luării deciziilor, perspectiva limitată, care este tendința de a ne defini opțiunile prea strict, de a le privi în termeni binari. Ne întrebăm „Să mă despart de partenerul/partenera mea sau nu?”, în loc de „Cum aş putea face această relație să meargă mai bine?” Ne întrebăm „Să îmi cumpăr o mașină nouă sau nu?”, în loc de „Care e cea mai bună cale de a-mi cheltui banii în avantajul familiei mele?”

În introducere, când am formulat întrebarea „Ar trebui Shannon să îl concedieze pe Clive sau nu?”, eram blocăți într-o perspectivă limitată. Puseserăm sub lumina reflectorului o singură variantă, în detrimentul tuturor celorlalte.

Cole, prin intermediul competiției organizate, scăpase din această capcană. Nu era o variantă evidentă; fusese nevoie să se lupte pentru ideea lui în interiorul companiei. „Inițial colegii mei au crezut că sunt nebun. La început costa ceva mai mulți bani și dura mai mult. Dar acum toată lumea de aici procedează aşa. Ai ocazia să întâlnești o mulțime de oameni. Ai ocazia să află tot felul de lucruri despre industrie. Primești confirmări pentru unele lucruri, astfel încât sănii că sunt corecte și, de asemenea, înveți să apreciezi ceea ce face diferența între aceste companii. Nu poți face nimic din toate astea dacă vorbești cu o singură persoană. Și, dacă toate cele cinci companii știu că mai

sunt încă patru furnizori în cursă, își vor da toată osteneala.” Observați contrastul cu abordarea pro-șि-contra. Cole ar fi putut să compare avantajele și dezavantajele colaborării cu fiecare furnizor și apoi să folosească această analiză pentru a lua o decizie. Dar aceasta ar fi fost o perspectivă limitată. Implicit, el ar fi presupus că există un singur furnizor capabil să ofere soluția perfectă și că el, Cole, este capabil să îl identifice pe baza unei oferte.

## 2.

Există însă un factor și mai subtil – Cole, întâlnind echipele, inevitabil ar fi găsit una favorită, o echipă cu care el să rezoneze. Și, deși teoretic ar fi realizat că oamenii pe care personal îi agrează nu sunt neapărat și cei care vor construi cele mai bune produse, ar fi fost tentat să influențeze lista de argumente pro și contra în favoarea lor. Cole ar fi putut nici măcar să nu fie conștient că face acest lucru, dar, pentru că argumentele pro și contra sunt generate în mintea noastră, este foarte, foarte ușor să îi influențăm. Credem că facem o comparație corectă, dar, în realitate, creierul nostru urmează ordinele dictate de instinct.

Obiceiul nostru în viață este să dezvoltăm rapid o convingere despre o anumită situație și să căutăm informații care să ne susțină convingerea. Iar acest obicei problematic, numit „distorsiune de confirmare”, este al doilea dușman al luării deciziilor.

Iată un rezultat tipic al unuia dintre nenumăratele studii pe marginea acestui subiect: În 1960, pe vremea când studiile medicale referitoare la efectele nocive ale fumatului erau mai puțin clare, fumătorii erau mai inclinați să fie interesați

să citească un articol intitulat „Fumatul nu cauzează cancer pulmonar”, decât unul intitulat „Fumatul cauzează cancer pulmonar”. (Pentru a înțelege cum acest lucru ar putea duce la decizii greșite, imaginați-vă că șeful dumneavoastră are în față două studii intitulate „Informații care susțin ceea ce credeți” și „Informații care nu susțin ceea ce credeți”. Ghiciți care dintre ele va fi citat în ședința cu angajații.)

Cercetătorii au ajuns la același rezultat de fiecare dată. Când au ocazia să colecteze informații, oamenii au tendința de a le selecta pe cele care le susțin atitudinile, convingerile și acțiunile deja existente. Cei care au partizanate politice vor căuta surse media care să le susțină poziția, însă rareori își vor pune sub semnul întrebării convingerile, căutând și perspectiva taberei opuse. Consumatorii care jinduiesc la mașini sau computere vor căuta motive care să le justifice achiziția, dar nu vor fi la fel de dedicați în a găsi motive să o amâne.

Ceea ce este înșelător la distorsiunea de confirmare este faptul că poate să pară foarte științifică. În definitiv, căutăm informații. Dan Lovallo, profesor și cercetător în luarea deciziilor, citat în introducere, spune: „Distorsiunea de confirmare este, probabil, cea mai mare problemă în afaceri, pentru că până și cei mai sofisticăți oameni sunt susceptibili. Ei pornesc să colecteze date și nu realizează că distorsionează realitatea.”

În muncă și în viață, adesea ne prefacem că suntem în căutarea adevărului, însă, ceea ce urmărim de fapt este confirmarea: „Pantalonii aceștia mă fac să arăt gras(ă)?”, „Ce părere ai despre poezia mea?” Aceste întrebări nu urmăresc un răspuns sincer.

Sau, ne este milă de bieții concurenți care își încearcă norocul în spectacole-concurs de televiziune, în ciuda faptului că nu au niciun fel de ureche muzicală. Când primesc feedback

nemilos de la juriu, par șocați. Zdrobiți. Și abia atunci realizăm că este prima oară în viața lor când primesc un feedback onest. Dornici de confirmare, ei și-au fixat lumina reflectorului pe laudele și susținerea primite de la familie și prietenii. Având în vedere acest lucru, nu e greu de înțeles de ce au crezut că pot deveni următorii câștigători ai unui asemenea concurs. Fusese de fapt o concluzie rezonabilă, trasă cu ajutorul unor date teribil de distorsionate.

Și, acesta este aspectul puțin terifiant al erorii de confirmare: Când ne dorim ca un anumit lucru să fie adevărat, vom așeza sub lumina reflectorului elemente care să ne susțină convingerea, și, apoi, în momentul în care vom trage concluzii din ceea ce este iluminat, ne vom autofelicită pentru decizia rațională luată. Ups.

### 3.

În studiu său „Only the Paranoid Survive” (*Numai paranoidii supraviețuiesc*), Andy Grove își amintea de o grea dilemă pe care o întâlnise în 1985, în calitate de președinte al Intel, și anume, dacă să renunțe la gama de cipuri de memorie a companiei. Întregul business al Intel fusese construit pe memorii. De fapt, pentru o vreme, compania fusese singura sursă de memorii din lume, însă, la sfârșitul lui 1970, apăruse cam o duzină de competitori. Între timp, o mică echipă a Intel dezvoltase un alt produs, microprocesorul, iar în 1981 acesta avusese un mare succes, atunci când IBM alesese microprocesorul Intel drept creier al noului lor computer. Echipa Intel se străduise să asigure capacitatea de producție necesară pentru a produce cipurile. La momentul respectiv, Intel devenise o companie cu două

produse: memorii și microprocesoare. Memoriile erau încă sursa dominantă de venituri a companiei, dar, la începutul anilor 1980, poziția competitivă a companiei în businessul de memorii era amenințată de firme din Japonia. „Oameni care revineau din călătorii în Japonia aduceau povești înfricoșătoare”, spunea Grove. Existau rapoarte care arătau că o companie japoneză dezvolta concomitent multiple generații de memorii și că pe un nivel erau oamenii pentru memorii de 16K, pe următorul cei pentru 64K, iar deasupra lor cei pentru 256K.

Clienții Intel începuseră să fie entuziasmați de calitatea memorilor japoneze. „De fapt, nivelul de calitate atribuit memorilor japoneze era dincolo de ceea ce credeam că este posibil”, spunea Grove. „Prima noastră reacție a fost negarea realității. Trebuia să fie ceva greșit. Așa cum fac adesea oamenii în tipul acesta de situație, am atacat hotărât informațiile. Numai când am confirmat chiar noi că afirmațiile erau în mare măsură adevărate, am început să lucrăm la calitatea produsului nostru. Evident că eram în întârziere.”

Între 1978 și 1988, cota de piață deținută de companiile japoneze se dublase de la 30% la 60%. În interiorul Intel izbucnise o dezbatere despre cum să se răspundă competiției japoneze. Una dintre taberele de lideri voia să depășească producția japonezilor. Ei propuneau construirea unei noi fabrici imense, care să producă cipuri de memorie. O altă tabără voia să mizeze pe o tehnologie avangardistă, despre care credea că japonezii nu o puteau egala. A treia tabără voia să pluseze pe strategia riscantă a companiei de a deservi piețe specializate.

Pe măsură ce dezbaterea continua fără niciun rezultat, compania începuse să piardă din ce în ce mai mulți bani. Businessul cu microprocesoare creștea rapid, dar eșecurile