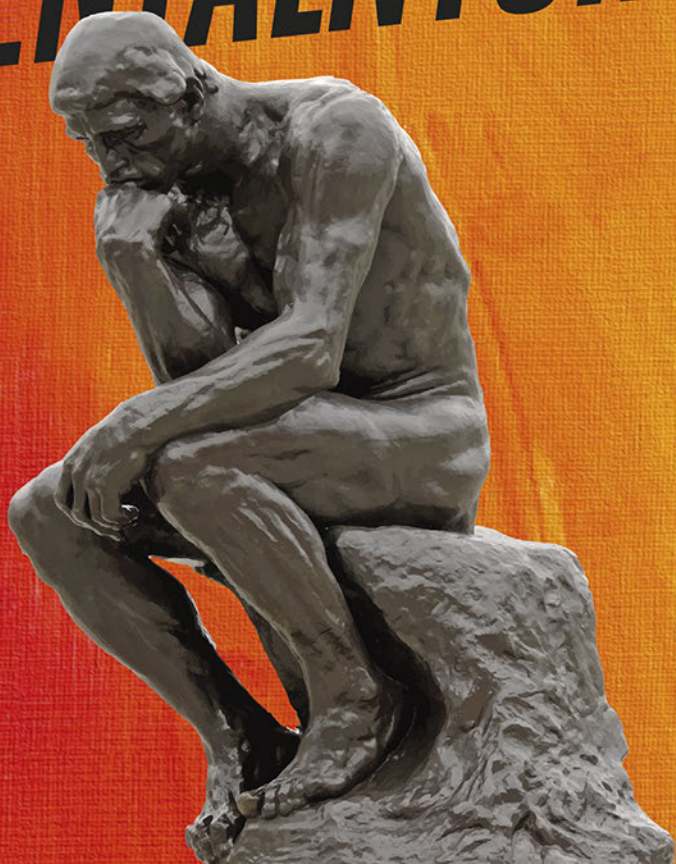


*Ścieżka prowadząca do podejmowania najlepszych decyzji  
i szybkiego rozwiązywania trudnych problemów*

# **30 MODELI MENTALNYCH**

**Peter  
Hollins**



Tytuł oryginału: Mental Models: 30 Thinking Tools that Separate the Average From the Exceptional. Improved Decision-Making, Logical Analysis, and Problem-Solving

Tłumaczenie: Katarzyna Rojek

ISBN: 978-83-283-7503-1

Copyright © 2020 by PKCS Media, Inc.

Polish translation rights arranged with PKCS Media, Inc. through TLL Literary Agency

Polish edition copyright © 2021 by Helion SA

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/30mome>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

<b>Rozdział 1. Podejmowanie decyzji — szybkość i kontekst</b> .....	5
Model mentalny nr 1: zajmij się tym, co ważne, odsuń na bok to, co pilne ...	14
Model mentalny nr 2: wizualizuj sobie wszystkie płytki domina .....	24
Model mentalny nr 3: podejmuj decyzje, które da się odwrócić .....	32
Model mentalny nr 4: kieruj się regułą satysfakcji .....	37
Model mentalny nr 5: trzymaj się zakresu 40 – 70% .....	42
Model mentalny nr 6: minimalizuj żal .....	45
<b>Rozdział 2. Jak widzieć wyraźniej</b> .....	51
Model mentalny nr 7: ignoruj czarne łabędzie .....	55
Model mentalny nr 8: szukaj punktów równowagi .....	61
Model mentalny nr 9: czekaj na regresję do średniej .....	65
Model mentalny nr 10: co zrobiłby Bayes? .....	70
Model mentalny nr 11: zrób to jak Darwin .....	75
Model mentalny nr 12: myśl za pomocą systemu 2 .....	80

<b>Rozdział 3. Rewelacyjny sposób rozwiązywania problemów</b> .....	87
Model mentalny nr 13: weryfikuj własny punkt widzenia za pomocą wzajemnej oceny .....	91
Model mentalny nr 14: trop własne słabości .....	95
Model mentalny nr 15: odróżniaj współzależność od przyczynowości .....	99
Model mentalny nr 16: opowiadanie historii wspak .....	106
Model mentalny nr 17: metoda SCAMPER .....	112
Model mentalny nr 18: wróć do elementarnych zasad .....	121
<b>Rozdział 4. Antymodele mentalne, czyli o tym, jak unikanie może się przyczynić do sukcesu</b> .....	129
Model mentalny nr 19: unikaj bezpośrednich celów .....	133
Model mentalny nr 20: unikaj myślenia jak ekspert .....	137
Model mentalny nr 21: unikaj działań poza strefą swoich talentów .....	142
Model mentalny nr 22: unikaj sporządzania list .....	146
Model mentalny nr 23: unikaj postępowania po linii najmniejszego oporu ....	151
<b>Rozdział 5. Stare, ale jare: wciąż funkcjonują nie bez powodu!</b> ...	158
Model mentalny nr 24: prawo Murphy'ego .....	160
Model mentalny nr 25: brzytwa Ockhama .....	164
Model mentalny nr 26: brzytwa Hanlona .....	168
Model mentalny nr 27: zasada Pareto .....	170
Model mentalny nr 28: prawo Sturgeona .....	174
Modele mentalne nr 29 i 30: prawa Parkinsona .....	177
Streszczenie w punktach .....	187

## ROZDZIAŁ 1.

# Podjęmowanie decyzji — szybkość i kontekst

Możesz nie wiedzieć, kim jest Charlie Munger, ale najpewniej znasz nazwisko jego partnera w interesach, miliardera z Omahy, Warrena Buffetta, jednego z najsłynniejszych inwestorów i (w związku z tym) jednego z najbogatszych ludzi na świecie od wielu dekad.

Ci dwaj dżentelmeni budowali razem od 1978 roku Berkshire Hathaway, imperium Buffetta. Chociaż Munger nie zdobył tak wielkiej sławy jak jego współnik, to jednak Buffett zawdzięcza lwią część swojego sukcesu właśnie tej współpracy. Munger dopiero ostatnimi laty zaczął budować własny, niezależny autorytet na podstawie swojego podejścia do życia.

Wyjście z cienia zaczęło się od przemówienia inauguracyjnego, które Munger wygłosił w USC Business School w 1994 roku, zatytułowanego *Lesson on Elementary, Worldly Wisdom as It Relates to Investment Management & Business*. Wpływ tego wystąpienia okazał się ogromny w kolejnych dekadach, ponieważ wprowadzało ono między innymi koncepcję modeli mentalnych, która z czasem bardzo się upowszechniła. Munger rozważał:

Czy istnieje jakaś podstawowa, powszechna na świecie mądrość? Pierwsza zasada brzmiałaby prawdopodobnie tak, że człowiek nie jest w stanie niczego się nauczyć, jeżeli pamięta tylko wyizolowane fakty, których nie umie powiązać. Jeśli fakty nie tworzą swego rodzaju sieci, to nie sposób się nimi posługiwać w praktyce. Dlatego trzeba mieć w głowie pewne modele, a w ową sieć należy układać wszelkie doświadczenia zarówno zapośredniczone, jak i własne.

Być może znacie studentów, którzy starają się tylko zapamiętywać wiadomości i odtwarzać to, czego udało im się nauczyć. Niestety, takie osoby są skazane na klęskę zarówno na uczelni, jak i w życiu. Należy bowiem wbudowywać swoje doświadczenia w sieć modeli, którą się ma w swojej głowie.

Czym są owe modele? Pierwsza zasada byłaby taka, że trzeba mieć w głowie możliwie liczne modele. Jeśli bowiem wykorzystujemy tylko jeden lub dwa modele, to zgodnie z naturą ludzkiej psychologii urabiamy rzeczywistość tak, aby pasowała do naszych modeli, a przynajmniej tak, aby nam się wydawało, że pasuje. Przypominamy wówczas praktyków kręgarstwa, które w świecie medycyny jest uważane za jedno wielkie nieporozumienie.

Jak to się mówi, w oczach człowieka, który dysponuje wyłącznie młotkiem, każdy problem przypomina gwóźdź. Analogicznie można by opisać sposób, w jaki kręgarz — w swoim przekonaniu — praktykuje medycynę. Jest to jednak katastrofalny sposób myślenia i katastrofalny sposób funkcjonowania w świecie.

Dlatego trzeba mieć w głowie wiele różnych modeli. Te z kolei muszą pochodzić z różnych dyscyplin — przecież nie sposób znaleźć całej mądrości całego świata na jednym małym uczelnianym wydziale. Dlatego wykładowcy poezji, ogólnie mówiąc, okazują się tak „niemądrzy” w sensie praktycznym. Nie mają wystarczająco dużo modeli w swoich głowach. Warto więc dysponować modelami z jak najróżniejszych dyscyplin.

Być może powiecie: „O Boże, to zaczyna się robić zdecydowanie za trudne”. Na szczęście jednak to wcale trudne nie jest, ponieważ 80 czy 90 istotnych modeli będzie zawierało około 90% ładunku, który czyni was ludźmi „mądrymi” w sensie praktycznym. Z tej grupy modeli zaś tak naprawdę tylko garstka niesie ładunek bardzo ciężki.

Dalej Munger rozwija ostatnią wspomnianą kwestię:

Musicie znać kluczowe zagadnienia w kluczowych dyscyplinach oraz wykorzystywać je na co dzień: wszystkie, nie tylko kilka wybranych. Na przykład większość ludzi zna tylko jeden model gospodarczy i stara się rozwiązywać wszelkie problemy na tę jedną modłę. Właśnie tak, jak w powiedzeniu o człowieku, młotku i gwóźdź. Takie podejście do problemów jest po prostu mocno ograniczone.

Chociaż sam nie śmiałybym twierdzić, że posiadanie wysoko specjalistycznej wiedzy w tylko jednej dziedzinie jest *mocno* ograniczone, to jednak uważam, iż nie jest to optymalny czy skuteczny sposób rozwiązywania problemów bądź rozumienia sytuacji, w obliczu których stawia nas życie. Sprawia to bowiem, że jesteśmy żałośnie nieprzygotowani na wszystko, co wykracza poza granice naszej specjalizacji. Zarazem nie chodzi o to, aby zostawać ekspertem w każdej możliwej dziedzinie. Chodzi o to, aby znaleźć własną *sieć modeli mentalnych*.

Munger stwierdza jasno, że funkcjonowanie w świecie bez pewnego zestawu modeli mentalnych jest równoznaczne z zawiązaniem sobie oczu i przypadkowym wskazywaniem różnych miejsc na wirującym globusie, kiedy chce się znaleźć Kubę. Bez modeli mentalnych jako swego rodzaju mapy własnego myślenia jesteś w stanie zobaczyć tylko przypadkowe, pojedyncze elementy zupełnie ze sobą niepowiązane.

Podążając za metaforą z człowiekiem, młotkiem i gwoździem: jeśli pracujesz na placu budowy, to wiedza, jak posługiwać się młotkiem, piłą, gwoździami, wiertarką, szlifierką itp., oczywiście będzie Ci bardzo przydatna. Im więcej narzędzi masz opanowanych, tym lepiej sobie radzisz z różnymi nowymi zadaniami budowlanymi; im więcej modeli mentalnych zdobywasz, tym lepiej sobie radzisz oraz tym głębiej rozumiesz stare i nowe zjawiska w swoim życiu.

Czym zatem jest model mentalny?



Otóż jest to mapa, która pomaga Ci kierować uwagę na istotne elementy tego, w obliczu czego właśnie stoisz, oraz definiuje kontekst, tło i kierunek Twoich potencjalnych działań. Zdobywasz rozumienie (nawet jeżeli brakuje Ci twardej wiedzy lub długiej praktyki) oraz zdolność do podejmowania optymalnych decyzji.

Na przykład: jeśli jesteś ambitnym szefem kuchni, to większość tego, czego się uczysz, stanowią w ostatecznym rozrachunku właśnie modele mentalne: jakie wyróżnia się profile smakowe, jakie są podstawowe składniki wywaru czy sosu, typowe techniki obróbki różnego rodzaju mięs, konwencjonalne połączenia potraw i napojów. Zrozum te zagadnienia, a ogólnie rzecz biorąc, będziesz w stanie poradzić sobie z dowolną kuchnią. Z kolei w braku sieci modeli mentalnych każdy nowy przepis będzie Cię skazywał na rozpoczęcie zmagania od zera.

Chociaż wiele sytuacji ma charakter uniwersalny, to jednak niektóre będą wymagały odmiennych map — właśnie dlatego Munger tak podkreślał rolę sieci modeli mentalnych w jak największej liczbie potencjalnych sytuacji. Bez modeli mentalnych jesteś w stanie zobaczyć tylko zbiór przypadkowych linii. Gdy dysponujesz odpowiednim modelem, wówczas masz w ręku mapę wraz z legendą wyjaśniającą, co poszczególne linie oznaczają, i potrafisz trafnie zinterpretować informacje oraz podjąć rzetelne decyzje.

Modele mentalne pomagają zrozumieć zaistniałą sytuację i jej przewidywalne konsekwencje. Można więc nazwać je także życiowymi heurystykami bądź kryteriami oceny i zrozumienia. Możesz też myśleć o nich jak o goglach, które wkładasz, kiedy chcesz się skupić na konkretnym celu.

Być może uważasz, że żaden model mentalny nie stanowi idealnej reprezentacji rzeczywistego świata — ale przecież nie musi nią być. Modele mentalne mają tylko kierować nas we właściwą stronę, w stronę złożoności wszystkiego, co nas otacza, oraz pomagać nam wyławiać z szumu wartościowe sygnały. Tak czy inaczej, lepsze to niż całkowita głuchota.

Każdy z nas dysponuje już pewnymi własnymi modelami mentalnymi, które się wyłaniały przez wszystkie lata naszego dotychczasowego życia i kształtowały pod wpływem postrzeganych schematów życia codziennego. Przykładowo: większość z nas ma jakieś wyobrażenie o tym, jak się zachowywać w eleganckiej restauracji, ponieważ na jakimś etapie zetknęła się w jakiś sposób z obowiązującymi tam zasadami. Dysponujemy także pewnym zestawem modeli mentalnych, które bazują na naszych wartościach, doświadczeniach, właściwym nam światopoglądzie. Być może nie korzystasz z usług banków, ponieważ nie ufasz wielkim instytucjom, i przechowujesz oszczędności pod materacem — przecież nikt nigdy nie twierdził, że wszystkie modele mentalne są przydatne czy adekwatne oraz znajdują szerokie zastosowanie. Tak naprawdę część z nich nieuchronnie sprowadza nas na złą drogę.

Nasze osobiste modele mentalne z definicji pozostają ograniczone i odzwierciedlają stroniczą perspektywę.

Jeśli *moje* podejście jest *jedynym*, którym się posługuję, kiedy percypuję i staram się pojmować świat, to moje jego zrozumienie nie będzie szczególnie głębokie. Wręcz przeciwnie: pewne rzeczy będą interpretować całkowicie błędnie, a gdy w pewnych sytuacjach nie

zdołam znaleźć w swoim doświadczeniu niczego, do czego mogę się odwołać, wówczas nie będę mieć pojęcia, jak postąpić.

Właśnie wtedy przyda się znajomość tej książki. Chciałbym Ci przybliżyć koncepcję sieci modeli mentalnych, aby pomóc Ci lepiej funkcjonować w świecie. Część modeli jest specyficzna, część zaś ma charakter uniwersalny i nadaje się do powszechnego stosowania. Modele mentalne będą Ci pomagać jaśniej myśleć, podejmować lepsze decyzje, znajdować przejrzystość w postrzeganym chaosie.

Umiejętność spojrzenia na ten sam obiekt bądź na to samo wydarzenie przez pryzmat odmiennych modeli mentalnych pozwoli Ci zyskać bardzo różne perspektywy zależnie od tego, na czym skupiasz uwagę, a już na pewno zapewni szerszą ich gamę niż w przypadku, kiedy tkwisz wyłącznie we własnym układzie odniesienia. Im bardziej różnorodne są owe perspektywy, tym lepiej rozumiesz świat.

Nasz ambitny szef kuchni z wcześniejszego przykładu może patrzeć na koszyk z produktami oczami piekarza, specjalisty od kuchni francuskiej, eksperta od sandwiczów bądź mistrza kuchni sycyzańskiej. Chociaż żaden z tych modeli nie musi się okazać najbardziej optymalny w tej sytuacji, to jednak tworzą one pewien układ odniesienia, który nie ma nic wspólnego z patrzeniem na ten sam koszyk bez zielonego pojęcia, co można zrobić z zawartymi w nim produktami.

Być może najważniejsze w modelach mentalnych jest to, że pomagają zapobiegać błędom ludzkim — zresztą inna spośród słynnych mów Mungera nieprzypadkowo nosiła tytuł *The Psychology of Human Misjudgement*.

Jeżeli dysponujesz za małą liczbą modeli mentalnych, to narażasz się na ryzyko, że padniesz ofiarą zjawiska, o którym opowiada następująca bajka o ślepych ludziach i słoniu: Było sobie sześciu ślepców. Każdy z nich, wyciągając ręce, dotykał różnych części ciała słonia: kolana, boku, kłosa, trąby, ucha i ogona. Żaden z tych ludzi z osobna nie mylił się, co nie zmienia faktu, że odbierał wrażenia z tylko jednej, własnej perspektywy — i w tym sensie wszyscy razem jako grupa mieli błędne wyobrażenie o całościowym wyglądzie słonia.

W sytuacji, kiedy modele mentalne są liczne i różnorodne, „zmagają” się między sobą, dzięki czemu powstaje bardziej zwarty światopogląd. Posługiwanie się tylko jednym czy dwoma modelami zażęcza postrzeganie świata do ograniczonego kontekstu lub dyscypliny. Jeśli dysponujesz wieloma bardzo zróżnicowanymi modelami mentalnymi, to poszerzają one Twój punkt widzenia i wykluczają część potencjalnych błędów, które mogłyby się pojawić w wyniku posługiwania się tylko jednym lub dwoma modelami.

Nie oznacza to, że musisz znać na wylot miliony różnych dyscyplin, aby posługiwać się wieloma różnymi modelami mentalnymi. Wystarczy, że rozumiesz podstawy i znasz kluczowe fakty z kilku najważniejszych dziedzin, a nie będziesz człowiekiem, który umie się posługiwać wyłącznie młotkiem.

W niniejszym pierwszym rozdziale zgłębnimy zagadnienie modeli mentalnych wspierających proces podejmowania decyzji. W pewnym sensie większość modeli pomaga nam dokonywać jakichś wyborów, ale część ułatwia szybsze przetwarzanie informacji, jak również uzyskiwanie tych rezultatów, które sprawią Ci większą satysfakcję.

Innymi słowy: pomagają dotrzeć z punktu A do punktu B w krótszym czasie, jak również zidentyfikować, czym jest punkt A.

Kiedy podejmujemy jakąś decyzję, jesteśmy najczęściej przeładowani informacjami — co stanowi klasyczny problem zaburzonych proporcji między sygnałami a hałasem. Wkrótce nabędziesz „wybórczej głuchoty” i nauczysz się wyłuskiwać tylko to, co istotne. Właśnie w tym miejscu zajmujemy się pierwszym modelem mentalnym.

## Model mentalny nr 1: zajmij się tym, co ważne, odsuń na bok to, co pilne

*Wykorzystuj go, aby oddzielać prawdziwe priorytety od fałszywych.*

Nawet kiedy jesteśmy całkowicie odprężeni (choćby relaksując się w basenie), może się zdarzyć, że w obliczu konieczności podjęcia decyzji wpadniemy w panikę i poczujemy uderzenie adrenaliny. Dlaczego?

To sprawka naszego mózgu, który nas wpuszcza w jeden z najmniejbezpiecznych sposobów myślenia — w taki sposób, który sprawia, że stale się koncentrujemy na tym, co nie ma znaczenia. Wówczas właściwie każda sprawa wydaje się szalenie istotna i zdaje się domagać jak najszybszego załatwienia; jeśli zaś nie zajmiemy się nią osobiście, to nastąpią potworne konsekwencje.

Błąd polega na utożsamianiu tego, co ważne, z tym, co pilne, oraz na braku świadomości, jak wielka przepaść dzieli te dwie kategorie, jak również na braku wiedzy, jak i czemu nadawać priorytet. Umiejętność ich rozróżniania okazuje się wprost kluczowa dla obniżenia Twojego poziomu lęku, dla położenia kresu prokrastynacji i dla dopilnowania, że postępujesz w optymalny sposób.

Omawiany tu model mentalny znajduje najlepsze zastosowanie w dziedzinie produktywności, w której czas jest szczególnie cenny. Stanowczo za długo zajmujemy się zadaniami *pilnymi*, podczas gdy powinniśmy się koncentrować na zadaniach *ważnych*.

**Zadania ważne** znajdują bezpośrednie przełożenie na nasze krótko- i długofalowe cele. Są absolutnie niezbędne w naszej pracy, w naszych obowiązkach, w naszym życiu. Nie da się ich pominąć, lecz należy nadawać im odpowiedni priorytet. Nie zawsze muszą zostać wykonane natychmiast, przez co nie wydają się aż tak istotne. Skutkiem tego łatwo wpaść w pułapkę przedkładania tego, co pilne, nad to, co ważne. Nie zmienia to faktu, że to właśnie zadania ważne wywierają silny wpływ na bilans różnych naszych działań, a ich pominięcie pociąga za sobą poważne negatywne reperkusje.

**Zadania pilne** po prostu wymagają od nas podjęcia natychmiastowych i szybkich działań oraz zwykle są nam zlecane przez innych ludzi. Oczywiście to zmusza nas do jakiejś reakcji i zarazem sprawia czasami, że zapominamy o rzeczach ważnych. Zadania pilne *mogą* się pokrywać z zadaniami ważnymi, ale mogą też wymagać naszej natychmiastowej uwagi, mimo że tak naprawdę na nią nie zasługują. Zwykle są to drobniejsze sprawy, które prościej załatwić, dlatego często zajmujemy się właśnie nimi. W rezultacie czujemy się produktywni, choć tak naprawdę lekceważymy i odsuwamy na bok to, co *rzeczywiście* powinniśmy robić. Wiele pilnych zadań można odłożyć na później, zlecić komuś innemu, a nawet po prostu pominąć.

Oto króciutki przykład: jeśli jesteś autorem i masz krótki termin na napisanie książki, to Twoim *ważnym* zadaniem będzie dalsza intensywna praca nad tekstem. Musisz pisać 5000 słów dziennie przez kolejne dwa tygodnie — w przeciwnym razie będziesz się żywić w najbliższej przyszłości chlebem i owsianką. Dlatego też właśnie pisanie należałoby uznać za priorytet.

Z kolei *pilnym* zadaniem byłoby uporanie się z irytującą kontrolką silnika, która cały czas raz się zapala, a raz gaśnie na desce rozdzielczej. Twój samochód prawdopodobnie przetrwa jeszcze kilka wycieczek i chociaż migające światelko może absorbować Twoją uwagę, to jednak warto się oprzeć tej sprawie, ponieważ jest ona zadaniem pilnym, które tylko wydaje się zadaniem ważnym.

Zazwyczaj ważna czynność lub ważny projekt nie idą w parze z tak wieloma pilnymi zadaniami, jak mogłoby się wydawać. Skutkiem jest pomieszanie priorytetów. Na szczęście istnieje sprawdzona i skuteczna metoda odróżniania tego, co pilne, od tego, co ważne. Jej nazwa pochodzi od nazwiska jednego z najsłynniejszych prezydentów Stanów Zjednoczonych — Dwighta D. Eisenhowera. Tak zwana macierz Eisenhowera pomaga identyfikować i nadawać priorytet wszelkim tym sprawom, którymi naprawdę trzeba się zająć w danym momencie.

Zanim został wybrany na prezydenta i sprawował ten urząd dwie kadencje w latach 1953 – 1961, Eisenhower był generałem podczas drugiej wojny światowej. Oprócz tego, że poprowadził wojska alianckie do zwycięstwa w tej wojnie, to jeszcze nadzorował powstawanie NASA, budowanie międzystanowej sieci autostrad oraz tworzenie nowych ustaw dotyczących praw obywatelskich i jednocześnie prowadził Stany Zjednoczone przez konflikt z Koreą oraz liczne prowokacje podczas zimnej wojny.

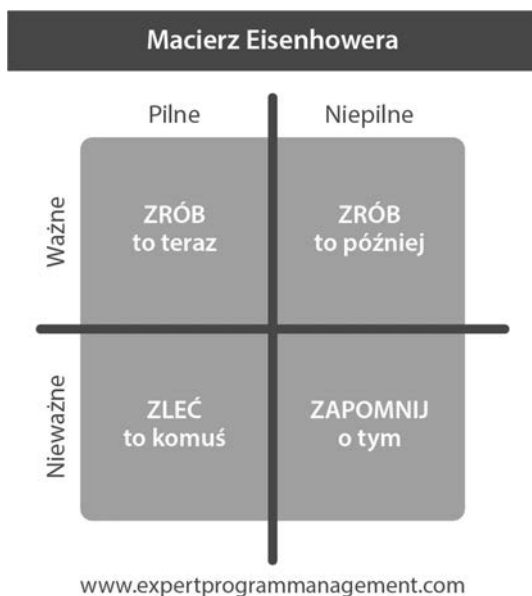
Aby opanować swój niezwykle skomplikowany harmonogram, Eisenhower wypracował system, który pomagał mu wyłaniać najważniejsze działania i potrzeby oraz identyfikować służące im kluczowe procesy. Ponadto ułatwiał mu odpowiednie klasyfikowanie



tych zadań, które miały nieco mniejsze znaczenie i które mógł albo zlecić komuś innemu, albo zupełnie wyeliminować. Innymi słowy: prościej było oddzielić to, co ważne, od tego, co pilne.

Niektóre zadania mogły prowadzić do nowych regulacji w dziedzinie praw obywatelskich, ale nigdy tak naprawdę nie wydawały się pilne. Inne zadania mogły zaś sprawiać wrażenie absolutnie pilnych, ale ostatecznie okazywały się nieistotne. Każda osoba, zwłaszcza zaś tak wpływowa jak prezydent Stanów Zjednoczonych, po prostu powinna wiedzieć, co ma znaczenie.

Łatwa w zastosowaniu macierz Eisenhowera pomaga wyraźnie podnieść skuteczność i produktywność. Ma ona postać prostej siatki złożonej z czterech pól, które obejmują między innymi ważne cele i pilne zadania, co widać na poniższym rysunku.



**Zadania ważne.** Pierwszy wiersz macierzy Eisenhowera zawiera najistotniejsze zobowiązania, jakie masz w swoim życiu. Są to sprawy, które wymagają do Ciebie maksimum uwagi i skupienia. Na przykład w miejscu pracy ważnymi zadaniami byłyby podstawowe czynności wpisane w Twoje stanowisko — choćby kontrolowanie budżetu, zarządzanie projektami długoterminowymi, które stanowią podstawy funkcjonowania firmy, czy koordynacja rutynowych procedur. Z kolei w Twoim życiu prywatnym takimi zadaniami byłyby na przykład dbanie o zdrowie (własne bądź bliskich Ci ludzi), troska o związek (małżeński), sprzedaż domu albo założenie firmy. Te sprawy, które wywierają największy wpływ na wszystkie inne aspekty Twojego życia osobistego lub zawodowego, można uznać za najważniejsze.

Niemniej jednak sam fakt, że jakieś zadanie jest bardzo ważne, nie oznacza, iż każde działanie, które je wspiera, musi zostać natychmiast podjęte i sfinalizowane. Niektóre można przesunąć na później (nawet na czas bliżej nieokreślony), innymi nawet jeszcze nie da się zająć albo będzie je można wykonać dopiero wtedy, kiedy ktoś inny wywiąże się ze swoich zobowiązań. Krótko mówiąc: nie jesteś w stanie podjąć i sfinalizować wszystkich działań naraz. Właśnie w takich przypadkach wkracza do gry pilność: pierwszy wiersz macierzy Eisenhowera jest podzielony między to, czym można się zająć teraz, a to, czym można się zająć później (ale w którymś momencie w przyszłości).

**Sprawy ważne i pilne, czyli „Zrób to teraz”.** Sprawy, które się znajdują w pierwszej kolumnie pierwszego wiersza, muszą koniecznie zostać załatwione, i to szybko. Trzeba je zamknąć, aby zapobiec

niekorzystnym konsekwencjom lub niedającym się kontrolować okolicznościom. Im szybciej zostają załatwione, tym mniej będzie z nimi roboty w przyszłości (i tym większą ulgę poczują wszyscy zainteresowani). Zadania, które trzeba „zrobić teraz”, zwykle mają wyznaczony termin. Mogą to być zatem: napisanie pracy semestralnej na uczelni, dostarczenie odpowiednich dokumentów do sądu, dopilnowanie rejestracji samochodu, złożenie podania na uczelnię itp.

Do ważnych i pilnych spraw będą też należeć nagłe sytuacje oraz takie czynności, które trzeba wykonać, aby zapobiec jakiejś katastrofie. Najlepiej więc myśleć o nich jak o obowiązkach, które należy wypełnić natychmiast, do końca dnia lub najpóźniej nazajutrz. Pilne sprawy są to zadania, które wywołują niepokój, bo wymagają dużego wysiłku, których wykonania się boisz, ale które i tak musisz wykonać.

**Sprawy ważne i niepilne, czyli „Zrób to później”.** Sprawy, które się znajdują w drugiej kolumnie pierwszego wiersza, muszą zostać załatwione w jakimś momencie, ale niekoniecznie *teraz*. Świat się nie zawali, jeśli poczekają choćby do jutra, ponieważ nie wiąże się z nimi nagły termin. Niemniej jednak trzeba te zadania *kiedyś* wykonać, zwykle w niedalekiej przyszłości, więc muszą zostać wpisane w harmonogram. Do zadań ważnych i niepilnych, na które trzeba zarezerwować czas, można zaliczyć planowane spotkanie z poważnym klientem, naprawę przeciekającego dachu, naukę na zajęcia na uczelni, czytanie dokumentów na użytek zawodowy lub wykonywanie obowiązków długofalowych.

Rezerwuj więc w swoim grafiku czas na te sprawy w przyszłości nieodległej, ale też niezbyt bliskiej, aby nie utrudniały Ci wykonania zadań, które są naprawdę ważne i pilne. Omawiane tu sprawy stanowią również kluczowe elementy zamiarów średnio- i długofalowych: kiedy planujesz sobie tydzień lub miesiąc albo przygotowujesz harmonogram z pewnym wyprzedzeniem, koniecznie uwzględnij w nim zadania, które są ważne i niepilne.

Niebezpieczeństwo związane z zadaniami ważnymi i niepilnymi polega na traktowaniu ich zbyt lekko. Tymczasem są one istotne choćby dla codziennego, rutynowego funkcjonowania, więc jeśli je zlekceważysz lub wprost o nich zapomnisz, to mogą one wkrótce powrócić jako sprawy naglące. Jako przykład weźmy znów kontrolkę, która się świeci na desce rozdzielczej w Twoim samochodzie (nawiasem mówiąc, sam jeździłem z taką kontrolką przez prawie rok i nic strasznego się nie zdarzyło, więc nawet jeśli rzecz jest teoretycznie ważna, to bywa, że niekoniecznie wymaga pilnej interwencji).

**Zadania nieważne.** W dolnym wierszu macierzy Eisenhowera znajdują się zadania, które nie są szczególnie istotne dla Ciebie. Nie oznacza to, że są błahе dla innych ludzi (choć i tak może być). Niemniej jednak będą to czynności, których zakończenie może się okazać ważniejsze lub wartościowsze dla kogoś innego.

Inni ludzie będą na pewno starali się przedstawić je jako ważne także dla Ciebie, choć często okaże się to zwykłą projekcją własnych interesów. Czy wywrze to na Ciebie jakiś wpływ? Minimalny, a nawet zerowy. Niemniej jednak nawet zadania nieważne można podzielić ze względu na ich relatywną pilność.

**Sprawy nieważne i pilne, czyli „Zleć to komuś”.** Być może najbardziej kłopotliwym kwadratem w całej macyrycy jest ten, który zawiera zadania nieważne, ale jednak pilne. Ta kategoria okazuje się najprzydatniejsza w pracy zawodowej. Obejmuje bowiem zadania, które muszą zostać wykonane, ale niekoniecznie Ty musisz się nimi zajmować, nawet jeżeli masz taką możliwość. Jeśli jednak postanowisz *sam* pozająlatwiać te sprawy, to pamiętaj, że mogą one przesłonić Ci obowiązki naprawdę ważne i pilne, z których absolutnie musisz się wywiązać osobiście teraz lub we względnie bliskiej przyszłości.

Z tych właśnie powodów zadania w tym kwadracie powinny być eliminowane — najlepiej poprzez ich zlecenie innym osobom. Przykładowo: lider zespołu może wskazać osobę, która będzie się zajmowała tego typu sprawami w jego imieniu.

Zadania nieważne i pilne da się zidentyfikować, oceniając, jakie mają znaczenie dla tego, co się dzieje w tej chwili, oraz można je nazwać bardzo ogólnie „przeszkadzaczami”. Będą to więc między innymi telefony, e-maile, bieżące obowiązki rodzinne. W mniej intensywnych okresach Twojego życia tego typu sprawy mogą być ważne i warte uwagi, ale tu i teraz mogą rozpraszać Cię albo odciągać od tego, co musisz zrobić na drodze do swoich najważniejszych celów.

Być może zajmujesz się wsparciem klienta i odpisujesz na e-maile, mimo że jesteś prezesem firmy, która zatrudnia 100 osób. Czytane przez Ciebie listy zwykle są pisane przez rozwścieczonych klientów oraz są pilne dla wszystkich, których dotyczą — oprócz Ciebie.

Nie ma więc ani głębszego sensu, ani większego znaczenia to, aby właśnie Ciebie absorbowwały te codzienne błahostki, dlatego musisz je wyeliminować ze swojego grafiku, przekazując je podwładnemu.

**Sprawy nieważne i niepilne, czyli „Zapomnij o tym”.** Wreszcie istnieją i takie czynności, które nie są ważne oraz dla wykonania których czas nie ma większego znaczenia w porównaniu z bieżącymi priorytetami. Po co więc w ogóle istnieją? Głównie po to, by Cię rozpraszać albo służyć jako ucieczka od tego, czym naprawdę musisz się zająć. Do tego typu zajęć zaliczamy na przykład korzystanie z mediów społecznościowych, zbyt długie oglądanie telewizji, wielogodzinne rozmowy telefoniczne, poświęcanie zbyt dużej ilości czasu na rozrywkę czy swoje hobby. W kontekście produktywności i priorytetów sprawy nieważne i niepilne nie mają żadnego znaczenia — być może nie zawsze podchodzimy do nich tak, jak by należało, niemniej warto mieć świadomość ich natury.

Do nieważnych i niepilnych należą sprawy, które z jakiegoś powodu zwracają Twoją uwagę i próbują wymusić na Tobie reakcję; czasami nawet trudno je zidentyfikować i nazwać, ponieważ okazują się tak błahe czy ulotne... a jednak się nawarstwiają. (Jeśli chcesz kiedyś zaszokować siebie i przekonać się osobiście, w jakim stopniu się kumulują, zainstaluj na swoim telefonie czy komputerze oprogramowanie śledzące, ile razy oddajesz się całkowicie bezużytecznym czynnościom online).

Spraw nieważnych i niepilnych nie należy w ogóle uwzględniać w swoim grafiku. Można się nimi zająć tylko wówczas, gdy wszystko inne już zostało załatwione — a i wtedy tylko tymi, które mogą wyrzucić pewien wpływ na powodzenie jakiegoś Twojego projektu

czy na Twoją codzienność. Nie oznacza to, że nie należy się nimi zajmować *nigdy* (zresztą błędem byłoby niepozwalanie sobie od czasu do czasu na odrobinę eskapizmu). Kiedy jednak wykonujesz naprawdę ważne zadania, które rzeczywiście wymagają Twojej uwagi lub Twojego nadzoru, usuń czynności nieważne i niepilne całkowicie ze swojego pola widzenia. Nabiorą one większego znaczenia i sprawią większą satysfakcję, kiedy wywiążesz się z ważnych obowiązków.

To, że coś zdaje się wymagać szybkiej reakcji, nie oznacza, iż należy szybko zareagować; zarazem to, że coś powoli tyka w tle, nie oznacza, że trzeba to ignorować. Naucz się więc równoważyć te dwa czynniki, aby podejmować optymalne decyzje.

## Model mentalny nr 2: wizualizuj sobie wszystkie płytki domina

*Wykorzystuj go, aby podejmować maksymalnie rzetelne decyzje.*

Gdy stajemy w obliczu konieczności podjęcia decyzji, wówczas większość z nas rozważa tylko jej bezpośrednie konsekwencje — zwłaszcza jeżeli decydujemy pod presją czasu lub decyzja jest pilna. Wybiegamy myślami tylko o jedną płytkę domina. Tymczasem życie nigdy nie jest tak proste. A co z resztą płytek? Przecież nie znikają.

Większość swoich codziennych decyzji postrzegamy jako wyizolowane sytuacje, które nie pociągają za sobą poważniejszych konsekwencji ani pozytywnych, ani negatywnych. Na co dzień brakuje nam dalekowzroczności, ponieważ jesteśmy jako ludzie w ten sposób uwarunkowani na poziomie biologicznym — i w tej kwestii instynkt nie służy nam szczególnie dobrze. Oto następuję na gwóźdź, po czym natychmiast odskakuję z bólu w bok i kończę, spadając z klifu. Trudno jednak winić ten typowo ludzki sposób myślenia. Tak się po prostu zdarza.

Omawiane zjawisko jest znane jako *myślenie krótkowzroczne* (lub *doraźne*). Występuje ono wtedy, gdy skupiamy się wyłącznie na rozwiązaniu problemu lub na podjęciu decyzji, którymi musimy się zająć w tym momencie, nie bierzemy natomiast pod uwagę długofalowych konsekwencji albo tego, jaką rolę odegra nasz wybór w dalekiej przyszłości. Możemy je też nazwać *myśleniem ograniczonym do pierwszej płytki domina*.



Tymczasem wiele naszych decyzji (zwłaszcza tych, z powodu których miotamy się i rzucamy z boku na bok w nocy) pociąga za sobą konsekwencje, które wykraczają poza to, co widzimy tuż przed sobą. Jeśli chodzi o konsekwencje, to ludzie są ślepi jak krety. Nawet błaha decyzja może po drodze przynieść rezultaty, których nie przewidziała osoba ją podejmująca — wszak na tym polega tak zwany efekt motyla. Wynik nie ogranicza się do bezpośrednich zmian, o których postanawiamy: inni ludzie, inne sytuacje również mogą odczuć skutki. Zresztą część konsekwencji może się okazać rzeczywiście nieprzewidywalna, może się okazać niewidoczna do momentu, kiedy podniesie swoje okropne łby. Jeszcze inne rezultaty zaś wprost nas zaskakują, ponieważ nie przemyśleliśmy wystarczająco dogłębnie sytuacji wyjściowej.

Dobrze, masz już dość słuchania o tym, czego *nie* robić. Co zatem robić? Otóż warto sobie wizualizować wszystkie płytki domina — czyli stosować tak zwane *myślenie perspektywiczne*.

Chodzi tutaj po prostu o to, aby starać się przewidywać jak najszerszy wachlarz konsekwencji, a następnie analizować zarówno koszty, jak i korzyści na użytek swoich wyborów czy rozwiązań. Zamiast poprzestawać na satysfakcji z kupna nowego mieszkania, pomyśl o tym, co ten fakt oznacza w kontekście Twojego kredytu, długu czy szans na posiadanie dużego psa w przyszłości. Zamiast tlenić sobie włosy co tydzień, weź pod uwagę to, że wskutek działania silnego utleniacza łysiejesz w coraz większej liczbie miejsc i wkrótce konieczna może się okazać peruka.

Tak, myślenie perspektywiczne przynosi zwykle ten efekt, że skłania Cię do zastanowienia się co najmniej dwa razy nad tym, co robisz, oraz chroni Cię przed nagłymi decyzjami dzięki temu, że rozważasz długofalowe następstwa swoich wyborów. Jest to praktyka, która polega na pozyskiwaniu jak największej liczby informacji, aby podejmować maksymalnie przemyślane decyzje.

Czym będzie pierwsza płytką domina, która się przewróci w następstwie podjętej decyzji? Czym są na przykład trzy ścieżki, do których to może prowadzić? Gdzie one prowadzą? Analizujesz bez przerwy, dopóki nie zidentyfikujesz wszystkich najbardziej oczywistych sytuacji. Rozważasz tyle potencjalnych następstw długofalowych, ile jesteś w stanie wymyślić. W jaki sposób Twoja decyzja przyczyni się do tego, że przewrócą się kolejne płytki domina? Jeśli trącisz daną płytkę, których innych płytek domina nie będziesz w stanie trącić ze względu na czas lub wysiłek (koszty alternatywne)?

Znany inwestor Howard Marks bardzo przystępnie opisuje, jak stosować myślenie perspektywiczne w życiu codziennym:

Dobry przykład stanowi konkurs piękności na łamach gazety wymyślony i opisany przez Johna Maynarda Keynesa w 1936 roku. Czytelnikom pokazano by 100 fotografii i poproszono by ich, aby wybrali sześć najpiękniejszych dziewcząt; nagrody trafiłyby jednak do tych czytelników, którzy wskażą sześć najczęściej wybieranych dziewcząt. Naiwni uczestnicy staraliby się wygrać, wybierając najpiękniejsze dziewczęta. **Zauważmy jednak, że w konkursie nie są nagradzani czytelnicy, którzy wybiorą najpiękniejsze dziewczęta, lecz te najczęściej wskazywane przez ogół uczestników.** Zatem droga do zwycięstwa

proceed nie przez odgadnięcie, które są najpiękniejsze, ale które zostaną uznane za najpiękniejsze przez przeciętnego uczestnika konkursu. Zwycięzcą zostanie więc osoba, która się wykaże umiejętnością myślenia perspektywicznego. (Osoba, która przejawia myślenie krótkowzroczne, nawet nie zauważyłaby wspomnianej różnicy).

Stąd można pójść krok dalej i wziąć pod uwagę fakt, że każdy z uczestników, który stosuje myślenie perspektywiczne, miałby własne zdanie o najpowszechniejszych ocenach urody. Zatem strategię można poszerzyć o następny stopień, a potem kolejny i tak dalej — przy czym z każdym stopniem pojawiałyby się nowe przewidywania co do ostatecznego wyniku procesualnego rozumowania pozostałych uczestników konkursu.

„Nie chodzi o to, aby wybierać te twarze, które — wedle najlepszej oceny danej osoby — są naprawdę najpiękniejsze, ani nawet te, które w przeciętnej opinii uchodzą za najpiękniejsze. Tak oto docieramy do trzeciego stopnia rozumowania, na którym wykorzystujemy swoją inteligencję do przewidywania tego, co w przeciętnej opinii uchodzi za przeciętną opinię. Moim zdaniem znajdują się i tacy, którzy będą w ten sposób rozumować na stopniu czwartym, piątym czy jeszcze wyższych” (Keynes, *The General Theory of Employment, Interest and Money*, 1936).

Pomyśl o tym w ten sposób: bardzo rzadko wydarza się coś, co nie pociągałoby za sobą żadnych następstw. Dlatego Twoje zadanie polega na tym, aby patrzeć dalej — poza pozytywne wzmocnienie i poza gratyfikację, które być może są Twoim udziałem, lecz które zarazem, szczerze mówiąc, mogą Cię oślepić — oraz rozumieć,

co może się nie powieść, jak i dlaczego. Jak by to było, gdyby każda decyzja w Twoich oczach mogła prowadzić do przewrócenia 15 kolejnych płytek domina, a Twoje zadanie polegałoby na zrozumieniu znaczenia każdego z tych faktów? Żmudne, ale jakże pouczające!

Myślenie perspektywiczne pomaga Ci projektować całokształt Twoich decyzji. Nawet jeśli ostatecznie nie zmienisz decyzji pod wpływem tego, co udało Ci się zidentyfikować dzięki myśleniu perspektywicznemu, to i tak jesteś do przodu o dogłębne przemyślenie wyraźnie większej liczby możliwych scenariuszy, a więc dokonujesz znacznie rzetelniejszego wyboru niż w każdym innym przypadku. Czasami jesteśmy w stanie zrobić „tylko” tyle i „aż” tyle. Nie umiemy przewidywać przyszłości, ale nie możemy też pozwolić sobie na to, by w ogóle o niej nie myśleć.

Jeśli myślenie perspektywiczne jest takie wspaiałe, to dlaczego nie stosują go wszyscy ludzie na świecie? Ponieważ jest ono zarazem bardzo trudne. Człowiek zaś nie jest najlepszym przykładem na to, jak zawsze postępować słusznie. Wystarczy spojrzeć na naszą dietę i na to, ile co roku zarabia branża oferująca produkty i pomysły na odchudzanie. Refleksja nad tym, jak nasze działania wpłyną na sytuacje, które będą miały miejsce później i dalej niż to, co dzieje się tu i teraz przed naszym nosem, wymaga przyjrzenia się temu, co nieznanne, i wprowadza do labiryntu myślenia, które może się okazać mozolne lub skomplikowane. Jakby tego było mało, inni ludzie będą nam jeszcze wmawiać, że roztrząsamy decyzję albo że dzielimy włos na czworo.

Myślenie perspektywiczne bez wątpienia pomaga jasno rozumować — a przynajmniej jaśniej niż Twoi rywale. Przy czym najczęściej właśnie to się liczy. Nikt nigdy nie wyrasta ponad przeciętność dzięki oczywistym wyborom czy najwygodniejszym i najprostszym rozwiązaniom. To właśnie głębsze i dalsze antycypowanie zdarzeń wyróżnia ludzi sukcesu i prawie zawsze okazuje się warte dodatkowych wysiłków. Opisany model pomoże Ci poprawić proces decyzyjny i dopilnować, by Twojej uwadze nie umykało to, co nie powinno.

Aby przybliżyć myślenie perspektywiczne, Howard Marks podaje kilka pytań naprowadzających.

*Jak szeroki będzie wpływ podejmowanej decyzji? Jakie jeszcze skutki przyniesie Twoja decyzja oprócz tego, że odmieni Twoje bieżące obawy? Jakie nowe obawy się pojawią? Czy zostanie osiągnięty cel, jaki przyświeca Twojej decyzji?*

*Jak będzie moim zdaniem wyglądał rezultat podejmowanej decyzji? Wybiegnij myślą dalej, poza proste rozwiązanie bieżącego problemu: do jakich konsekwencji doprowadzi dany kierunek działania, jeśli okaże się ono skuteczne, a do jakich, jeżeli poniesie ono klęskę? Jak będą wyglądać te konsekwencje? Jak będzie wyglądał częściowy sukces, a jak częściowa porażka? Wszystkie te pytania prowadzą w naturalny sposób do następnego.*

*Jakie jest prawdopodobieństwo, że odniosę sukces albo że okaże się, iż mam rację? Z obiektywnego punktu widzenia jakie jest prawdopodobieństwo, że Twoja ocena okaże się trafna? Czy Twoje oczekiwania są realistyczne, czy może minimalnie nasiąknięte fantazjami*

lub obawami? Z każdą decyzją wiążą się pewne proporcje kosztów do korzyści. Czy otwarcie prosisz się o totalną porażkę albo częściową klęskę?

*Co myślą inni?* Warto się zwrócić do przynajmniej jednej osoby lub dwóch (a jeszcze lepiej do kilku), które szczerze się podzielią z Tobą swoim zdaniem o Twoich przewidywaniach i o tym, czy podążasz właściwą drogą. Chociaż nie należy dawać się ponieść przeważającej opinii, to jednak warto wiedzieć, jak Twoje prognozy są odbierane przez innych. Nie chodzi tutaj o konsensus co do liczb, ale o to, by uniknąć braku zakorzenienia w jakichkolwiek danych i oderwania od rzeczywistości.

*Na czym polega różnica między moim sposobem myślenia a rozumowaniem innych ludzi?* Znajdź najważniejsze różnice, które dzielą Twój sposób myślenia od wiedzy powszechnej czy od opinii publicznej. Czym dokładnie różnią się Twoje dane oraz przewidywania? Dlaczego? Na czym się opierają? Co może Ci umykać? Ten zestaw pytań prowadzi w naturalny sposób do punktu kulminacyjnego.

*Które płytki domina przewracają się wskutek podejmowanej decyzji w cudzych wizualizacjach?* Bez względu na to, czy omawiasz z kimś swoje pomysły, czy nie, w niniejszym finalnym pytaniu chodzi o to, aby odsunąć na bok własną stroniczą perspektywę i spojrzeć na swoje decyzje z punktu widzenia innych ludzi. Dlatego rozglądaj się aktywnie i staraj się opisywać układy płytek domina, jakie być może widzą inni ludzie, oraz próbuj zrozumieć, jak przewracają się płytki z ich perspektywy. Nie wszystkie punkty widzenia są oczywiście równie wartościowe, niemniej jednak zyskujesz dzięki nim dodatkową wiedzę.

Pamiętaj, że główną funkcją opisywanego modelu mentalnego jest poszerzanie swojej perspektywy i gromadzenie przydatnych informacji. Nie potrafimy przechrzyć naszego ludzkiego instynktu, który nakłania nas do tego, byśmy jak najszybciej wyciągali wnioski oraz podejmowali decyzje pod wpływem chwili. Nie zmienia to faktu, że jesteśmy w stanie podejść do czynników wpływających na nasze decyzje w sposób bardziej metodyczny.

Niniejszemu modelowi mentalnemu można by równie dobrze przypisać hasło: „Ignoruj małpią łapę” (choć byłby to chyba zbędny przejaw czarnego humoru). Przypomnę więc krótko historię o małpiej łapie, a Tobie zostawię rozstrzygnięcie, co skuteczniej Cię nakłania do analizy wtórnych konsekwencji.

*The Monkey's Paw* jest krótkim opowiadaniem z 1902 roku autorstwa W.W. Jacobsa. Jego bohater znajduje szczęśliwą (bądź przeklętą?) małpią łapę, która wkrótce spełni jego trzy życzenia. Zarazem mężczyzna nie zdaje sobie sprawy z tego, że chociaż każde z jego życzeń, *technicznie* rzecz biorąc, zostanie spełnione, to jednak pociągnie za sobą bardzo przykre konsekwencje.

W ramach pierwszego życzenia bohater opowiadania prosi o 200 dolarów. Następnego dnia jego syn ginie w miejscu pracy i mężczyzna rzeczywiście otrzymuje 200 dolarów — od firmy za śmierć dziecka. W ramach drugiego życzenia bohater pragnie, by syn powrócił. Wkrótce słyszy pukanie do drzwi. Kiedy zerka na zewnątrz, widzi, że to puka okaleczone, rozkładające się ciało syna. Przerażony mężczyzna błaga, aby w ramach trzeciego życzenia syn jednak odszedł... Tak, niezamierzone konsekwencje zaiste mają znaczenie!

## Model mentalny nr 3: podejmuj decyzje, które da się odwrócić

*Wykorzystuj go, aby strategicznie wycofywać się z decyzji, kiedy spodziewasz się bądź doświadczasz niepożądanych efektów swego działania.*

Teoretycznie podejmowanie decyzji jest łatwe. Niektórzy ludzie decydują instynktownie, inni starają się to robić rozumowo, a jeszcze inni pod dyktando własnych interesów („A co ja z tego będę miał?”).

A jednak to nie samo podejmowanie decyzji jest naszym celem, ale podejmowanie decyzji w sposób *optymalny* i z odpowiednią prędkością. Aby poprawić tę drugą zmienną, czyli prędkość, musimy zrozumieć model mentalny, który pozwala odróżniać decyzje odwracalne od nieodwracalnych, oraz to, jak pomaga on szybciej przystępować do działania.

Jednym z najpoważniejszych powodów, dla których nie przystępujemy do działania, jest lęk sprzężony z pozorną ostatecznością naszych decyzji. Jesteśmy przekonani, że od raz podjętej decyzji nie ma odwrotu i że na tym polega bycie panem swojego losu.

Szczerze mówiąc, takie podejście jest po prostu błędne i sprawia, że dłużej niż to konieczne pozostajemy obserwatorami, zamiast zacząć działać. Nie wszystkie decyzje są wryte w kamieniu. Tak naprawdę większość decyzji jest zapisana ołówkiem, większość decyzji jest odwracalna — dlatego postrzeganie decyzji właśnie w ten sposób będzie częściej popychać Cię do działania, niż przed nim



powstrzymywać. Przykładowo: czy czujesz się bardziej komfortowo, kiedy kupujesz samochód na „ostatecznej przecenie” (decyzja nieodwracalna), czy wtedy, gdy masz gwarancję zwrotu całej zapłaconej kwoty w przypadku zmiany zdania (decyzja odwracalna)? Kiedy malujesz łazienkę (decyzja odwracalna), czy kiedy dobudowujesz zupełnie nową łazienkę (decyzja nieodwracalna)? Kiedy golisz swojego kota (decyzja nieodwracalna) czy kiedy tlenisz mu sierść (decyzja odwracalna)? Decyzje, które podejmujesz w okolicznościach, kiedy czujesz się bardziej komfortowo, zwykle częściej mają odwracalny charakter.

Gdy umiesz odróżnić decyzje odwracalne od nieodwracalnych, wówczas posiadasz jedną z umiejętności kluczowych dla zwiększenia tempa swoich działań. Wykorzystuj ją więc, kiedy przeprowadzasz analizę poprzedzającą podjęcie decyzji. Pomyśl: *W jaki sposób mogę uczynić tę decyzję odwracalną i co byłoby do tego potrzebne? Czy potrafię to zrobić?* Jeśli tak, zrób to.

Ponadto dzięki umiejętności odróżniania tych dwóch typów decyzji dysponujesz mnóstwem informacji, które byłyby dla Ciebie w innym razie niedostępne.

Dzieje się tak dlatego, że działanie prawie zawsze powie Ci więcej niż jakakolwiek analiza poprzedzająca zaistnienie faktu. Kiedy kupujesz samochód, robisz to, prawdopodobnie nie wiedząc, czy na pewno się sprawdzi na co dzień. Przy gwarancji zwrotu całej zapłaconej kwoty łatwiej kupić auto od razu i zacząć zdobywać cenne informacje o tym, jak się sprawdza na co dzień. Następnie w zależności od poziomu zadowolenia można odwrócić swoją decyzję

albo przy niej pozostać; taka decyzja o kupnie samochodu (lub rezygnacji z niego) będzie jednak rzetelna i uzasadniona.

Jeśli zaś nie umiesz odróżnić decyzji odwracalnych od nieodwracalnych, działasz wolniej i mniej świadomie. Odwrócenie decyzji rzadko jest tożsame z niedotrzymaniem słowa; raczej ma na celu po prostu dostosowanie Twojego położenia w obliczu nowych informacji. Rezygnacja z takiej możliwości byłaby przejawem głupoty! Zatem *podejmuj jak najwięcej odwracalnych decyzji*. Nie ma przy tym znaczenia, czy masz rację, czy się mylisz: po prostu nic nie tracisz, za to możesz zyskać więcej informacji, a jeśli dzięki nim uda Ci się podjąć trafną lub optymalną decyzję, zyskasz przewagę nad konkurencją. Z kolei w najgorszym razie wrócisz do punktu wyjścia, co wcale nie jest takie złe.

Ci, którzy ciągle kręcą głową z powątpiewaniem w sprawie odwracalnych decyzji, po prostu tracą cenny czas, zostają w tyle i przerażają niekompletne dane. Jak określił to konstruktor raket, Wernher von Braun, „jeden dobry test jest wart tysiąca opinii ekspertów”.

Znajomość różnicy między decyzjami odwracalnymi i nieodwracalnymi może nadawać tempo i pęd Twojemu życiu. Jeśli preferujesz decyzje odwracalne, cały czas pozostajesz w ruchu i stale się uczysz. Nie grzęzniesz w nadmiernych analizach ani nie dopada Cię paraliż z nich wynikający. Nie jesteś *ośłem Buridana*, który umiera z głodu, stojąc między dwoma stogami siana, ponieważ nie umiał się zdecydować i zbyt długo myślał. Być może nie zmieni to Twojego zdania na temat decyzji nieodwracalnych, ale i te nie powinny być pospieszne. Ostatecznie nie masz nic do stracenia, możesz tylko zyskać.

Jeff Bezos, twórca Amazon.com, który wydaje się coraz bardziej podobny do Leksa Luthora i jest (w czasie, kiedy powstaje niniejsza książka) najbogatszym człowiekiem na świecie, sklasyfikował dwa omówione rodzaje decyzji na własny sposób.

Typ 1. stanowią decyzje, które są nieodwracalne, czyli decyzje poważne i często doniosłe, których nie da się cofnąć. Do typu 2. należą decyzje odwracalne. Chociaż Bezos przestrzega przed nazbyt częstym podejmowaniem tych ostatnich ze względu na związane z nimi ryzyko pochoptności, to jednak podkreśla, że wykorzystywane rozsądnie dają decydentom większą swobodę szybszego działania.

O pułapkach, które się wiążą z pomyleniem tych dwóch typów, pisze następująco:

W miarę jak firma się rozrasta, można odnieść wrażenie, że pojawia się tendencja do podejmowania decyzji „wagi ciężkiej” typu 1. w większości przypadków, w tym i tych, kiedy należałoby postawić na decyzje typu 2. Ich skutkiem końcowym jest powolność, nieprzemyślane unikanie ryzyka, niezdolność do eksperymentowania w wystarczającym stopniu oraz, w konsekwencji, topniejąca inwencja twórcza. Musimy więc wymyślić, jak zwalczyć tę tendencję. Jedną z pułapek okazuje się tutaj myślenie szablonowe. Pracujemy zatem ciężko, aby jej uniknąć... jak również wszelkich innych chorób wielkich organizacji, które umiemy zidentyfikować.

Bezos stoi po naszej stronie, ponieważ uważa, że lepiej działać, częściej bazując na decyzjach odwracalnych. Właśnie taką postawę postrzega jako wyróżniającą elastyczne i bystre firmy oraz

zdaje się użalać nad faktem, że każda decyzja w tak dużej firmie jak Amazon.com sprawia wrażenie nieodwracalnej decyzji „wagi ciężkiej”.

Do odwracalnych decyzji należy poczynić poważne zastrzeżenie: otóż mogą one otwierać nowe możliwości i dawać większą elastyczność, ale zawsze powinny się opierać na faktach — a nie na bezzasadnych projekcjach, pobożnych życzeniach czy zbyt silnych emocjach. Decyzje odwracalne mają rację bytu, kiedy są realistyczne oraz poparte twardymi danymi lub zweryfikowanymi rezultatami. Przy czym nawet jeśli podejmujesz decyzję, z której możesz się wycofać bez najmniejszego problemu, to jednak znacznie łatwiej dokonać zwrotu, kiedy decyzja jest zakorzeniona w konkretnych dowodach albo wiarygodnych informacjach.

Jak już wspominałem, sam proces podejmowania decyzji nie jest trudny. Jeśli jednak chcemy dokonywać możliwie najlepszych wyborów, możemy pójść krok dalej i stawiać raczej na decyzje odwracalne, aby dowiadywać się dokładnie tego, czego chcemy się dowiedzieć.

## Model mentalny nr 4: kieruj się regułą satysfakcji

*Wykorzystuj go, aby realizować swoje priorytety  
i rezygnować z tego, co nieistotne.*

Następny model mentalny, który wspomaga proces podejmowania decyzji, służy zwiększaniu naszej prędkości przez koncentrację tylko na tym, co jest nam potrzebne. Dzięki takiemu podejściu mamy szansę odkryć, że *potrzeba* nam znacznie mniej, niż nam się pierwotnie wydawało, oraz że nasze pragnienia przebrały się za domniemane potrzeby.

Angielskie słowo *satisfice* — „spełniać wymagania w wystarczającym stopniu” — jest zrostem słów *satisfy* i *suffice*. Ten ukuty przez Herberta Simona w połowie XX wieku termin stanowi poręczne rozwiązanie dla tych, którzy dążą do maksymalizacji korzyści czerpanych z podjętej decyzji. Okazuje się bowiem, że większość z nas, kiedy dokonuje wyboru, podpada pod jedną z dwóch kategorii: *zadowolaczy* (ang. *satisficers*) lub *maksymalizatorów* (ang. *maximizers*).

Prawdopodobnie dobrze znasz typ maksymalizatora. Taki człowiek chce, aby wszystko było możliwe, i będzie się tak długo starać, aż osiągnie swój cel. Jest wybredny do granic wytrzymałości innych ludzi. Za każdym razem, kiedy podejmuje decyzję, wykorzystuje cały zarezerwowany na to czas. Nie chroni go to jednak przed wątpliwościami; zdarza się, że nawet żałuje dokonanego wyboru. Z kolei zadowolacz potrafi trafniej wskazać, co jest naprawdę ważne, i właśnie na tym się koncentruje. Działa sprawnie i szczęśliwie idzie przez dzień.

Wyobraźmy sobie teraz, że kupujesz sobie rower.

Maksymalizator poświęciłby na ostateczną decyzję długie godziny. W tym celu rozważyłby wszystkie dostępne opcje. Dążyłby do jak najlepszego wyboru. Nie zostałby po nim kamień na kamieniu. Maksymalizator pragnie stuprocentowej satysfakcji mimo prawa malejących przychodów (niskiego zwrotu z tak wielu godzin poszukiwań). Opony muszą być określonej marki, rama musi mieć określoną zawartość metalu i plastiku, hamulce muszą mieć określony kolor. Ponadto maksymalizator chce kupić te wszystkie elementy po cenie znacznie niższej od rynkowej. Miałoby to sens, gdyby taka osoba była zawodowym kolarzem, który często uczestniczy w międzynarodowych wyścigach — tymczasem jest tylko „weekendowym wyczynowcem”.

Maksymalizator chce podejmować *perfekcyjne* decyzje. Tymczasem jest to zwykle po prostu niemożliwe. Nawet jeśli taka osoba uważa, że wreszcie osiągnęła swój wyjątkowy cel (po długich godzinach deliberowania oraz introspekcji), to prawdopodobnie dość szybko znów poczuje się niezadowolona, bo nie będzie w stanie przestać wyobrażać sobie innych rezultatów (i bardziej zielonych pastwisk).

Z kolei zadowolacz dąży po prostu do satysfakcji. Chce znaleźć takie rozwiązanie, które będzie wystarczające dla jego celów i które się sprawdzi — przyniesie mu zadowolenie i sprawi przyjemność — ale nie musi szaleć z radości ani doświadczać ekstazy. Wystarczająco dobre okaże się prawie wszystko, co pozwoli osiągnąć najważniejszy cel i zaspokoić potrzeby. Innymi słowy: zadowolacz szuka *wystarczająco dobrego* rozwiązania i przestaje szukać, kiedy tylko takie znajdzie. No bo czym tak naprawdę jest rower? Jest to

pojazd, który ma dwa koła, odpowiednią ramę, wystarczająco wygodne siodełko i sprawne hamulce. Prawie wszystko inne jest dyskutowalne i nie będzie interesować zadowolacza.

Może się wydawać, że deprecjonuję to, jak złożonym pojazdem może być rower — a jednak zapewniam Cię, że nie o to tu chodzi. Najważniejsze jest bowiem to, że omawiany tu model mentalny, owszem, pomaga zobaczyć, ale też pomaga świadomie odpuścić większość zmiennych, ponieważ nie są one absolutnie niezbędne, a więc nie służą celowi, jakim jest wystarczający poziom zadowolenia. Wspomniane zmienne znajdują się gdzieś ponad nimi, znacznie, znacznie wyżej.

Maksymalizacja stanowi zagadkę naszych czasów, ponieważ o ile zdobycie dokładnie tego, czego się chce, jest możliwe obecnie w większym stopniu niż kiedykolwiek dotąd w historii ludzkości, o tyle zarazem występuje paradoks wyboru, który uniemożliwia nam osiągnięcie stuprocentowej satysfakcji. Na poziomie praktycznym: *istnieją* decyzje, w przypadku których powinniśmy walczyć o maksymalizację własnej wartości — ale są one bardzo rzadkie i bardzo nieliczne.

Nauczono nas podejmować decyzje „na wszelki wypadek”, „bo tak jest uprzejmie” albo na zasadzie „poczekaj, niech tylko inni to zobaczą”. Nierzadko marnujemy czas na sprawy, które się nie liczą i nigdy nie będą mieć znaczenia.

W przypadku większości naszych decyzji, aby były trafne, wystarczy wybrać wiarygodne i uczciwe rozwiązanie. Wyobraźmy sobie, że jesteś w sklepie spożywczym i chcesz kupić masło orzechowe.

Jaki jest Twój cel: zadowolenie czy maksymalizacja? Prawdopodobnie wystarczyłoby wybrać po prostu takie masło, które spełnia dwa, trzy Twoje główne kryteria, i skończyć zakupy. Niezależnie od czystej przyjemności, jaką wnosi do Twojego życia najbardziej optymalny dla Ciebie typ masła orzechowego, prawdopodobnie nie jest ono warte dodatkowego wysiłku włożonego w jego poszukiwanie.

W rzeczywistości nie da się uzyskać niczego szczególnego przez maksymalizację w przypadku wyboru masła orzechowego — i jest to prawda, która dotyczy 99% naszych codziennych decyzji. Zresztą gdyby było inaczej, chodzilibyśmy cały czas przytłoczeni i marnowalibyśmy energię psychiczną na maksymalizację w tych dziedzinach, w których nie ma ona znaczenia i w których występuje mnóstwo malejących przychodów.

„Reguła satysfakcji” jest zakorzeniona w zjawisku, które nosi różne nazwy: czy to „reguły 37%”, czy to „problemu sekretarki”. Wyobraźmy sobie firmę, która poszukuje osoby na stanowisko sekretarki. Zgłosiło się 100 kandydatek. Po przeprowadzeniu rozmów kwalifikacyjnych z 37 osobami z tej grupy zaczynasz widzieć ogólny profil kandydatek i to, w jakim stopniu mogą być wykwalifikowane (bądź nie). Krótko mówiąc: później nie będziesz rozmawiać z nikim, kto odbiega od profilu, który się dotąd wyłonił. Osoba, która będzie skrajnie od niego odstawała, albo raczej się nie pojawi, albo po prostu nie istnieje.

Zgodnie ze wspomnianą „regułą 37%” po rozmowach z zaledwie 37 kandydatkami możesz zakończyć ten etap rekrutacji, a następnie dokonać wyboru, ponieważ już wiesz, co musisz wiedzieć, aby podjąć satysfakcjonującą decyzję i poczuć, że dana kandydatka jest



wystarczająco dobra. Oczywiście, jest to strefa „wystarczającej satysfakcji”. Warto stosować ten model mentalny, aby oszczędzać czas i zawęzać dostępne opcje do tego, na czym Ci naprawdę zależy.

Łatwą metodą uzyskiwania „wystarczającej satysfakcji” i zarazem unikania tego, by bezwolnie zostać uwiedzionym przez dążenie do maksymalizacji (czyli spędzanie zbyt dużej ilości czasu na tym, co nie ma znaczenia), jest stawianie sobie granic. Nie chodzi tu jednak o zasięg poszukiwań, ale raczej o granice tego, czego się szuka.

Przykładowo: jeśli zamierzasz kupić sobie nową marynarkę, to pomoże Ci ograniczenie się wyłącznie do marynarek, które są wykonane z bawełny, mają granatowy kolor i mieszczą się w określonym przedziale cenowym. W ten sposób, czyli precyzyjnie formułując swoje oczekiwania, zawężasz zakres poszukiwań, szybko eliminujesz to, co Cię nie interesuje, oraz zwiększasz prawdopodobieństwo, że poczujesz „wystarczającą satysfakcję” z ostatecznego zakupu.

Konsekwencją wyznaczenia granic jest podjęcie decyzji co do *wyboru domyślnego*, jeśli nie jesteś w stanie się zdecydować w wyznaczonym czasie. Stworzenie wyboru domyślnego jest ważne, bo dzięki niemu niejako automatycznie wybierzesz coś, co spełnia Twoje oczekiwania lub pragnienia. Krótko mówiąc: tak czy inaczej, poczujesz zadowolenie.

W wielu przypadkach wyborem domyślnym jest to, co masz w głowie przez cały czas oraz na czym ostatecznie i tak poprzestajesz, niezależnie od podejmowanych działań i niekończących się przemyśleń. Niemniej warto wykonać ćwiczenie na wybór domyślny, pamiętając przy tym, że być może i tak na nim skończysz.

## Model mentalny nr 5: trzymaj się zakresu 40 – 70%

*Wykorzystuj go, aby równoważyć posiadane informacje z podejmowanymi działaniami.*

Pewien znany komik wniósł mądry wkład w dyskusję nad zwalczaniem niezdecydowania: „Kieruję się zasadą, że jeśli jest ktoś lub coś, co zyskuje 70% aprobaty, to po prostu wybiera się tę osobę lub tę rzecz. Fakt, że dzięki temu odpadają wszystkie inne opcje, natomiast podnosi poziom zadowolenia do 80%, ponieważ oto skończyło się cierpienie związane z podejmowaniem decyzji”.

Powyższa myśl okazuje się zaskakująco zbieżna z tym, co powiedział były amerykański sekretarz stanu Colin Powell na ten sam temat. Otóż posługuje się on modelem mentalnym, który wspiera podejmowanie decyzji, i przechodzi do działania nie wcześniej, niż to konieczne, ale też nie później, niż to konieczne.

Zdaniem Powella za każdym razem, kiedy stajemy w obliczu trudnej decyzji, powinniśmy mieć *nie mniej niż 40%* i *nie więcej niż 70%* informacji, których potrzebujemy do jej podjęcia. W tym zakresie bowiem mamy tyle informacji, ile wystarcza do rzetelnego wyboru, lecz nie tak wiele, aby utracić pewność co do własnej oceny i się wycofać. W ten sposób stajemy się szybsi od wielu lepiej poinformowanych osób i jednocześnie lepiej poinformowani od wielu szybkich osób. W pewnym sensie mamy to, co najlepsze, z obu dziedzin.

Jak Powell wypracował model mentalny, który pomaga zwalczać niezdecydowanie? Otóż uznał, że jeśli mamy mniej niż 40% niezbędnych informacji, to zasadniczo wyskakujemy ze swoją decyzją niczym Filip z konopi. Po prostu nie wiemy wystarczająco, aby ruszyć naprzód, i prawdopodobnie popełnimy mnóstwo błędów. Poświęcamy więc wszystko na rzecz *szybkości*.

I odwrotnie: jeśli staramy się zdobyć więcej niż 70% informacji, które naszym zdaniem są niezbędne (i jest mało prawdopodobne, że będzie nam potrzeba ich więcej), stopniowo poczuwamy się przytłoczeni, niepewni, nieporadni. Właściwy moment być może już minął i ktoś nas już pokonał, bo podjął działania wcześniej niż my. W tym przypadku poświęcamy wszystko wyłącznie na rzecz *pewności*.

Popełniasz poważny błąd, kiedy starasz się zdobyć 100% informacji i stworzyć niezawodny plan, który nie uwzględni ryzyka porażki. Wielu ludzi, którzy do tego dążą, nie zdaje sobie sprawy, że oczekują czegoś, co nie ma racji bytu i co tylko wiąże im ręce. Większość prowadzi zbyt obszerne analizy i poszukiwania, które przemieniają się w prokrastynację; powinni celować we wspomniany zakres, ten jednak okazuje się dla nich najzwyczajniej niekomfortowy.

Tymczasem w idealnym zakresie 40 – 70% informacji mamy więcej niż wystarczająco danych, aby iść naprzód; ewentualne luki może wypełnić nasza intuicja.

W przypadku omawianego modelu mentalnego możemy zastąpić słowo „informacja” w zasadzie dowolnym innym: 40 – 70% przeczytanych lub opanowanych treści, 40 – 70% pewności siebie, 40 – 70% planu itd. Patrząc od strony dolnej granicy, jesteśmy przygotowani

w stopniu wystarczającym, aby co najmniej postawić pierwszy krok. Pamiętaj, że gdy decyzja *zaczyna* żyć swoim życiem, Ty zaczynasz zdobywać dodatkowe informacje, przekonanie, wiedzę, które mogą zwiększyć odczuwaną przez Ciebie pewność. Nie chodzi tutaj o typowe decyzje nieodwracalne, ale o to, że szybsze przechodzenie do działania częstokroć nie ma minusów — w przeciwieństwie do rezygnacji z aktywnej postawy.

Wykorzystuj ten model mentalny, intencjonalnie konsumując mniej informacji, a nawet pozwalając sobie na pewne nadmierne uogólnienia (w praktyce oznacza to niezwracanie uwagi na subtelnosci we własnych opiniach). Świadomie ignoruj szarości, nie racjonalizuj ani nie usprawiedliwiał niczego słowami: „Ale...” czy „To nie *zawsze* jest prawda...”.

Chodzi o to, aby skupiać się wyłącznie na ogólnych, obszernych informacjach oraz na tym, jak wpływają one na Ciebie. Wyobraźmy sobie, że wybierasz restaurację, do której pójdziesz na kolację. Jak podjąć tego typu decyzję za pomocą czarno-białych kategorii?

Otóż postaraj się sformułować w jednym zdaniu ogólne kategorie lokali, które bierzesz pod uwagę. W restauracji A jada się przede wszystkim burgery, chociaż menu zawiera pięć innych pozycji, które burgerami nie są. To nie ma znaczenia: posługując się czarno-białymi kategoriami, możesz stwierdzić, że jest to fast food serwujący burgery. Dzięki zawężaniu dostępnych informacji znajdziesz się w sposób naturalny w zakresie 40 – 70% i zaczniesz działać szybciej niż kiedykolwiek dotąd.

## Model mentalny nr 6: minimalizuj żal

*Wykorzystuj go, aby patrzeć na swoją decyzję z perspektywy przyszłości.*

I znów Jeff Bezos wpuszcza kroplę swojej mądrości w zakresie podejmowania decyzji do naszego życia. Wszak jako najbogatszy człowiek na świecie musiał mieć pewne asy w rękawie, które pozwoliły mu dojść tam, gdzie znajduje się obecnie.

Tym razem chodzi o model mentalny, dzięki któremu nie żałujemy podjętych decyzji i nie traktujemy *żału* jako jednego z kryteriów dokonywanych wyborów.

Jeff Bezos na pewnym etapie swojego życia znalazł się na rozdrożu i musiał podjąć kilka trudnych osobistych decyzji. Wypracował wówczas koncepcję, którą nazwał „minimalizacją żalu” (później żartował: „Tylko nerd mógł wymyślić taką nazwę”).

Koncepcja jest dość przejrzysta. W związku z nią Bezos sformułował dla siebie trzy bardzo proste wskazówki:

1. Wyobraź sobie siebie w wieku 80 lat.
2. Wyobraź sobie siebie, jak w wieku 80 lat patrzysz wstecz na swoje życie — przy założeniu, że chcesz wtedy jak najmniej żałować.
3. Zapytaj siebie: „Czy za X lat będę żałować tego posunięcia (bądź rezygnacji z niego)?”.

Omawiany model mentalny pomaga wyeliminować przejściowe zawirowania emocjonalne i wymusza spojrzenie na podejmowaną decyzję z pewnego dystansu. Kiedy bowiem wyobrażasz sobie siebie w wieku 80 lat, nagle zyskujesz jasność co do tego, co ma znaczenie, a co się nie liczy. Żal stanowi bardzo ważki czynnik, który bywa bardziej wymowny niż wszystkie pozytywne uczucia na świecie razem wzięte.

Ponadto model ten zmusza Cię do przemyślenia, jak naprawdę chcesz, żeby wyglądała przyszłość — odmienna od tej, do której zmierzasz przed podjęciem decyzji. Najpierw musisz więc określić, czego oczekujesz od życia, a następnie podjąć stosowne decyzje.

Dla Bezosa odpowiedź okazała się natychmiastowa i oczywista: gdyby nie wykazał inicjatywy i nie wszedł w rewolucję internetową, bez wątpienia żałowałby tego jako osiemdziesięciolatek. Żałowałby, że nie zrealizował swojego pomysłu na sprzedaż książek przez internet. Wiedział, że *nie* żałowałby porażki, ale *na pewno* żałowałby, że nawet nie dał sobie szansy.

Gdy Bezos ujął dylematy w taki sposób, decyzje stały się niemal automatyczne. Rzucił dobrze płatną pracę w funduszu hedgingowym (zrezygnował nawet z rocznej premii), przeprowadził się do Seattle i tam w swoim garażu powołał do życia Amazon.com.

Model mentalny Bezosa da się zastosować do prawie dowolnego przedsięwzięcia, czy to skromnego, czy to wielkiego. Pomyśl o czymś, co zawsze sobie powtarzasz, że „naprawdę chcesz zrobić”: zapewne *jesteś w stanie* to zrobić z łatwością, a jednak z jakichś powodów nie bierzesz się do tego.

Chcesz zacząć pisać blog, ale uważasz, że nie piszesz dość dobrze. Chcesz przebiec maraton, ale wątpisz, czy zdołasz wypracować odpowiednią kondycję. Znajomy zaprasza Cię do spróbowania skydivingu, ale na samą myśl o tym czujesz śmiertelne przerażenie. Niemniej jednak postrzegany przez Ciebie brak odpowiednich umiejętności lub odwagi tak naprawdę nie ma znaczenia — możesz przecież negocjować ze sobą w tych kwestiach. Gdy jednak zapytasz siebie po prostu: „Czy za X lat będę żałować tego posunięcia (bądź rezygnacji z niego)?”, wówczas uzyskasz krystalicznie przejrzystą odpowiedź, co należy zrobić.

Teraz przenieśmy nasze rozważania na większą skalę, jeszcze bardziej w stylu Bezosa.

Wyobraźmy sobie, że masz pomysł, jak można by zbudować placówkę służby zdrowia w odległym kraju Trzeciego Świata. Koncepcja przemawia do Ciebie na poziomie teoretycznym, ale masz obawy w związku z koniecznością przebywania z dala od domu przez rok i mieszkania w miejscu, gdzie nie rozumiesz języka, kultury ani ludzi. Wszystkie te czynniki nie mają jednak nic wspólnego z żalem — czy będziesz żałować rezygnacji z tej szansy? Wszystkie znaki na niebie i ziemi wskazują na to, że będziesz. Oznacza to, że ważne jest, aby zrozumieć, jak chce się postrzegać własną osobę. O to zaś prawie zawsze warto zawałczyć.

**Podsumowanie w punktach:**

- Modele mentalne stanowią swego rodzaju szablony, którymi możemy się posługiwać w różnych kontekstach, aby nadać światu sens i znaczenie, poprawnie interpretować informacje oraz rozumieć kontekst, w którym się znajdujemy. Pomagają nam uzyskiwać przewidywalne rezultaty. Jednym z najprostszych modeli mentalnych jest przepis kulinarny: każdy składnik odgrywa ściśle określoną rolę oraz pojawia się w ściśle określonym momencie i miejscu. Zarazem tego samego przepisu nie da się zastosować nigdzie indziej poza światem gotowania. Dlatego też warto posiadać jak najszerszą paletę różnych modeli mentalnych (czy też sieć, jak powiada Charlie Munger), aby być przygotowanym na wszystko, co tylko się pojawi po drodze. Nie jesteśmy w stanie uczyć się pojedynczych modeli na poszczególne sytuacje; *istnieją* natomiast takie modele, które znajdują bardzo szerokie zastosowanie. W tym rozdziale zaczęliśmy od modeli mentalnych wspierających mądrzejsze i szybsze podejmowanie decyzji.
- Model mentalny nr 1: zajmij się tym, co ważne, odsuń na bok to, co pilne. Często łączymy te dwie kategorie, które przecież są całkowicie odrębne. Ważne jest to, co naprawdę się liczy, nawet jeśli zapłata za to czy ostateczny termin wykonania nie są bliskie. To, co pilne, dotyczy z kolei szybkości pożądanej reakcji. Aby uzyskać jasny obraz swoich priorytetów oraz odsuwać na bok zadania pilne (pod warunkiem że nie są jednocześnie ważne), warto używać tak zwanej macicy Eisenhowera.



- Model mentalny nr 2: wizualizuj sobie wszystkie płytki domina. Jesteśmy gatunkiem krótkowzrocznym. Jeśli chodzi o konsekwencje, to wybiegamy myślami tylko jeden krok w przód, przy czym i wtedy zwykle uwzględniamy tylko te następstwa, które dotyczą nas samych. Tymczasem powinniśmy stosować tak zwane myślenie perspektywiczne oraz wizualizować sobie wszystkie płytki domina, które być może się przewrócą w następstwie naszej decyzji. W przeciwnym razie nie będzie jej można uznać za rzetelną.
- Model mentalny nr 3: podejmuj decyzje, które da się odwrócić. Większość naszych decyzji jest odwracalna, tylko części z nich nie da się cofnąć. Nie wyświadczamy sobie jednak szczególnej przysługi, kiedy zakładamy, że wszystkie nasze decyzje są nieodwracalne, ponieważ w rezultacie trwamy zbyt długo w stanie niezdecydowania i paraliżu decyzyjnego. Podejmuj więc decyzje odwracalne: przecież nie ma nic do stracenia, za to można zyskać informacje i zwiększyć prędkość działania.
- Model mentalny nr 4: kieruj się regułą satysfakcji. Chodzi tutaj o akuratne połączenie satysfakcji i wystarczalności, jak również o dążenie do podejmowania takich decyzji, które są wystarczająco dobre, adekwatne i spełniają przewidziane dla nich funkcje. Taka postawa jest całkowicie sprzeczna z podejściem, które każe maksymalizować decyzje „na wszelki wypadek” czy dlatego, że „brzmi to dobrze”. Ci, którzy tak postępują, dążą do wyboru idealnego. Ten jednak nie istnieje, dlatego ludzie ci najczęściej po prostu stale na coś czekają.

- Model mentalny nr 5: trzymaj się zakresu 40 – 70%. Jest to zasada wyznawana przez Colina Powella, zgodnie z którą należy podejmować decyzje, dysponując nie mniej niż 40% koniecznych informacji, ale nie więcej niż 70%. Jeżeli mamy mniej danych, to podejmując decyzję, po prostu zgadujemy. Jeżeli zaś mamy ich więcej, to z kolei marnujemy czas. „Informacje” można zastąpić dowolnym innym zasobem. Ten model mentalny sprzyja szybkim i zarazem rzetelnym decyzjom.
- Model mentalny nr 6: minimalizuj żal. Jeff Bezos wypracował koncepcję, którą nazwał „minimalizacją żalu”. Jej wykorzystanie polega na wyobrażeniu sobie siebie w wieku 80 lat i zadaniu sobie pytania, czy będziemy żałowali podjęcia (lub niepodjęcia) danej decyzji. Taka postawa znacznie upraszcza dokonywanie wyborów dzięki zastosowaniu do nich tylko jednego parametru, a mianowicie żalu.

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

Modele mentalne można postrzegać jako szablony, które ułatwiają poprawną interpretację informacji oraz zrozumienie aktualnego kontekstu. Pomagają nam unikać pułapek i uzyskiwać pożądane rezultaty. Warto przyswoić jak najszerszą paletę modeli mentalnych, aby być przygotowanym na wszystko, co tylko się pojawi na naszej drodze. Oczywiście, nie wszystkie modele są równie skuteczne i wszechstronne. Najlepsze są te, które udowodniły już swoją wartość. Zbudowanie osobistej sieci modeli mentalnych bardzo ułatwia funkcjonowanie w świecie!

Dzięki tej szczególnej książce zrozumiesz koncepcję modeli mentalnych i dowiesz się, w jaki sposób działają. Przekonasz się, że stanowią coś w rodzaju mapy po bardzo trudnym terenie: pomagają zrozumieć własne położenie oraz zobaczyć drogę do celu. Ułatwiają pokonywanie poczucia przytłoczenia informacjami, skupienie się na ważnych kwestiach i podejmowanie decyzji. W książce pokazano 30 modeli mentalnych, które wspierają mądre i wnikliwe myślenie. Szybko zauważysz, że jeśli zamiast analizowania każdej informacji z osobna posłużysz się odpowiednim modelem mentalnym, osiągniesz ponadprzeciętne rezultaty. Korzystając z zawartych tu wskazówek, porad i wyjaśnień już wkrótce zaczniesz korzystać z najskuteczniejszych modeli mentalnych.

W książce:

- szybkość i kontekst w podejmowaniu decyzji
- umiejętność dostrzegania rzeczy istotnych
- tajniki szybkiego podejmowania trafnych decyzji
- sztuka uników, czyli modele antymentalne
- klasyczne zasady, prawa i... brzytwy Hanlona

**Peter Hollins** jest badaczem, coachem i psychologiem zgłębiającym metody odblokowywania potencjału człowieka. Po latach praktykowania poświęcił się pisaniu bestsellerów, dzięki którym pomaga milionom czytelników w poprawie jakości ich życia. Napisał kilka znakomicie przyjętych książek. Mieszka w Seattle w stanie Waszyngton.

Skup się na tym, co ważne, patrz przenikliwie i podejmuj najlepsze decyzje!

**onepress**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

*Sprawdź nasze szkolenia!*



AKADEMIA IT & BUSINESS

HELIONSZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:

**ebookpoint**



ISBN 978-83-283-7503-1



9 788328 375031

Cena: 39,90 zł