

Spis treści

WSTĘP

Popełnisz koszmarny błąd... ale będziesz w dobrym towarzystwie	13
--	----

I DZIEWIĘĆ PUŁAPEK

1. Zbyt piękne, żeby nie było prawdziwe	
Pułapka storytellingu	23
Pułapka pięknej historii	25
Błąd confirmacji	29
Efekt autorytetu, błąd doświadczenia	32
Wszyscy przezorni	35
„Fakty, tylko fakty”	37
Maszyna iluzji	39
2. „Steve Jobs, ten geniusz...”	
Pułapka naśladownictwa	43
Apple jest sukcesem, ponieważ Steve Jobs jest geniuszem: błąd atrybucji	44
Steve Jobs jest geniuszem, zatem wszystko, co robi, jest genialne: efekt aureoli	47
To, co robi Steve Jobs, jest genialne, więc muszę go naśladować: błąd przeżywalności	51
3. „Uwierz w moje ogromne doświadczenie...”	
Pułapka intuicji	57
Intuicja w sercu bitwy badacza	58

W jakich warunkach możemy zaufać naszej intuicji?	62
Intuicja — zły doradca przy podejmowaniu strategicznych decyzji.	66
4. „Just Do It”	
Pułapka nadmiernej pewności siebie	69
Nadmierna pewność siebie	71
Optymizm prognoz i złudzenie planowania	72
Nadmierna precyzja	75
„Sami na świecie” — jak nie doceniamy naszych konkurentów	77
Źli decydenci, ale świetni menedżerowie?	79
Optymizm darwinowski.	80
Kiedy warto być optymistą?	81
5. „Wszystko jest pod kontrolą”	
Pułapka beczynności	85
Rozmieszczenie swoich wojsk na polu bitwy	86
Ruchliwi i beczynni	88
Błąd zakotwiczenia	89
Dynamika beczynności	91
Koszty utopione (<i>sunk costs</i>) i eskalacja zaangażowania	92
Beczynność w obliczu dysrupcji	95
Błąd <i>status quo</i>	99
6. „Bądźcie przedsiębiorcami!”	
Pułapka postrzegania ryzyka	103
Rób to, co mówię, a nie to, co robię	105
Niechęć do straty	107
Niechęć do niepewności	109
Błąd retrospekcji	110
Jak stracić wszystko bez podejmowania ryzyka	113

7. „Perspektywa długoterminowa to odległa przyszłość”	
Pułapka horyzontów czasowych	119
Dwie krytyki perspektywy krótkoterminowej	120
Giełda i opcje na akcje: winowajcy czy kozły ofiarne?	123
Wszyscy jesteśmy „krótkowzroczni”: nastawienie na teraż- niejszość	126
8. „Ponieważ wszyscy to robią...”	
Pułapka grupowego myślenia	131
Zduszony brak zgody	132
Dwa sposoby grupowego myślenia	137
Kaskady i polaryzacja	139
Myślenie grupowe i kultura korporacyjna	142
9. „Nie mówię tego, ponieważ...”	
Pułapka konfliktu interesów	147
Interes agenta, rzeczywistość	148
Granice cynizmu	150
Ograniczona etyczność i „egotyzm atrybucyjny”	152
Zła diagnoza, złe lekarstwa	156
II DECYZJA O SPOSOBIE DECYDOWANIA	
10. Ludzki, zbyt ludzki	
Czy błędy poznawcze są przyczyną wszystkich naszych nie- powodzeń?	163
Praktyczna mapa błędów	163
Trzy częste błędy w obrębie błędów poznawczych	167
Polowanie na błędy rozpoczęło się.	171
11. Być gotowym do przegrania bitwy, aby wygrać wojnę	
Czy możemy pokonać własne uprzedzenia?	175
Czy naprawdę zdajesz sobie sprawę z uprzedzeń?	176
Skorygować uprzedzenie, ale które?	178
Poprawić uprzedzenia, za jaką cenę?	179

Uprzedzenia jednostek, decyzje organizacji	180
Kennedy kontra Kennedy	183
12. Gdy porażka nie wchodzi w grę	
Praca zespołowa i metoda	189
Sprawiedliwość i słuszność	191
Gdy porażka nie wchodzi w grę	194
Fabryka decyzji, od rzemiosła do „pełnej jakości”	199
13. Dobra decyzja to decyzja dobrze podjęta	
Czy ośmiornica Paul jest dobrym decydentem?	203
Przypadek i talent	204
Tysiąc jeden decyzji inwestycyjnych	208
Mniej analizowania, więcej dyskutowania!	209
Proces kontra analiza?	212
Od procesu do architektury decyzji	214

III ARCHITEKT DECYZJI

14. Dialog	
Konfrontacja poglądów	221
Dialog nie może być improwizowany	223
Warunki dialogu	225
Reguły dialogu	227
Narzędzia dialogu	231
Dialog czy konsensus?	239
15. Decentralizacja	
Spojrzenie na fakty z innej perspektywy	243
Wartość różnych poglądów	244
Dbanie o różnice	245
Szukanie prowokacji	247
Używanie uprzedzeń przeciwko uprzedzeniom	252
Niech przemówią fakty	255
Zachowanie pokory	263

16. Dynamika

Wspieranie sprawnego podejmowania decyzji	267
Nieformalność i formalizm	268
Podejmowanie ryzyka i ostrożność	271
Wizja i elastyczność	278
Zespół i samotność	281

KONKLUZJA

Będziecie podejmować doskonałe decyzje	285
Zmiana dźwigni naszej polityki publicznej	285
Zmiana naszego obrazu nauk behawioralnych	288
Zmiana naszego wizerunku decydentów	290

ZAŁĄCZNIKI

1. Typologia błędów	293
2. Zestaw narzędzi dla decydenta	297

ŹRÓDŁA I BIBLIOGRAFIA	301
---------------------------------	-----

PODZIĘKOWANIA	327
-------------------------	-----