

## **Myślenie o drodze na szczyt: Podejmowanie decyzji**

Czasami podejmowanie decyzji przychodzi łatwo; w przypadku innych podjęcie decyzji to nie tylko wysiłek, ale pozorna niemożliwość. Skuteczne przywództwo nie pozwala na luksus zwlekania. Niektóre kluczowe decyzje wymagają podjęcia decyzji na miejscu. Oczywiście to, co twój mózg uzna za kluczowe, może nie być dla innych, co stanowi inną decyzję:

Czy decydujesz się od razu, czy poświęcisz trochę czasu, aby zebrać więcej informacji?

Możesz nakłaniać siebie lub innych do „racjonalnego spojrzenia” na decyzję. Zgadnij co? Mózg nie działa w ten sposób. Nie podejmujesz racjonalnych decyzji, dopóki nie spojrzysz na dane, a mam na myśli tylko wyniki końcowe i decydujesz wyłącznie na podstawie tych liczb. Reszta Twojego mózgu może wołać o wsparcie lub cicho szeptać coś do Ciebie po podjęciu decyzji. Czy ignorujesz to i pozostawiasz swoją decyzję taką, jaka jest? To może być najlepszy sposób, by lider zaprezentował się jako pewna siebie, rozsądna i zorientowana na cel osoba odpowiedzialna. Ale czy twój mózg zostawi cię w spokoju? Dokonywanie dobrych wyborów to kwestia zbierania danych ze wszystkich obszarów mózgu. Pozwól mózgowi wykonawczemu przemyśleć sprawę z mózgiem emocjonalnym i wybrać na podstawie percepcji obu. W tym rozdziale dowiesz się, jak wykorzystać poznanie i emocje w podejmowaniu decyzji. Dowiesz się, jak ważna jest pamięć robocza dla łączenia informacji z różnych obszarów mózgu, w tym z prawej i lewej półkuli, z kory przedczołowej i emocji.

### **Jedna głowa, jedno serce, lepsze decyzje**

Myślenie o swoim myśleniu nazywa się metapoznaniem i jest to wyjątkowa ludzka zdolność. Arystoteles powiedział, że na racjonalnym umyśle spoczywa odpowiedzialność za kontrolowanie umysłu emocjonalnego, aby mógł być użyteczny w świecie. Wzięcie pod uwagę swoich emocji może być kluczowe przy podejmowaniu decyzji.

Dokonywanie wyborów: masz odwagę?

Mam przecucie.

Wiem to w głębi serca.

Czuję to w kościach.

Prawie nikt nie mówi czegoś w stylu: „Mój mózg mi mówi. . .” lub „Czuję to w głowie”. Choć inne części są przypisywane, poczucie, że masz rację, pochodzi z emocjonalnego centrum twojego mózgu.

Czy pamiętasz dane ze Star Trek: The Next Generation? Podobnie jak pan Spock, który go poprzedził, Data badał tylko fakty. Kapitan Kirk dodał ludzki dotyk, element emocjonalny. Dane, no cóż, dane i logicznie oferowane decyzje. Posiadanie danych w zespole lub w mózgu jest dobre, a współpraca danych z kapitanem Kirkiem w celu stworzenia połączonego racjonalnego / emocjonalnego wyboru jest jeszcze lepsza. Decyzje podejmujesz przez cały dzień. Sam wybierasz, w co się ubrać, co jeść, kiedy pracować, a kiedy się bawić. Większość z tych wyborów jest łatwa. (Jest zwyczajny piątek; założę dzinsy. Jestem na diecie; zjem sałatkę). Ale jeśli chodzi o trudne wybory, te, których możesz nie mieć nigdzie w swoim ciele, muszą dokonać wyboru, jak dokonać wyboru! Kiedy stajesz przed decyzją, Twój sposób działania może być jednym z następujących:

✓ Nie wiesz, co robić, więc nic nie rób.

✓ Musisz o tym pomyśleć.

✓ Instynktownie wiesz, co robić i robisz to.

W kolejnych sekcjach opisano sposoby rozwiązania każdej z tych sytuacji.

### **Kiedy nie wiesz, co robić**

Kiedy wiesz, co robić, ale tego nie robisz, zwlekasz. Nie robienie niczego, gdy nie wiesz, co robić, jest inne, ale obie te sytuacje kończą się tym samym rezultatem. Nie podejmując decyzji lub nie działając w oparciu o którąś z nich, podejmujesz decyzję. Czasami „decydowanie” domyślnie może cię prześladować. Nie możesz się zdecydować na temat nowej kampanii? Nic nie robisz i pozostajesz przy starej kampanii. Decyzja podjęta. Nie wiesz, czy zainwestować w te akcje? Nic nie rób, a coś robisz - nie kupujesz tych akcji. Dobry przywódca gromadzi wokół siebie wspaniałych ludzi, którzy pomagają w podejmowaniu decyzji. Dobrze jest usiąść, dać innym trochę mocy i zobaczyć, co się stanie. Ale musisz być gotowy, aby wkroczyć, jeśli uważasz, że ich decyzje nie przyniosą korzyści Twojej organizacji.

Przemyślenie: dwa rodzaje decyzji

Istnieją dwa rodzaje strategii podejmowania decyzji:

- ✓ Dokładne podejmowanie decyzji opiera się wyłącznie na faktach.
- ✓ Podejmowanie decyzji adaptacyjnych opiera się na faktach i wcześniejszym doświadczeniu lub emocje.

Część wiedzy, którą zapisałeś w swojej pamięci długotrwałej, składa się z wiedzy prawdziwej. Decydując się na płatność gotówką czy kartą kredytową, decydujesz na podstawie jednej odpowiedzi, ile pieniędzy masz na koncie. Prawidłowe decyzje pomogą Ci rozwiązać większość konkretnych problemów, z którymi masz do czynienia na co dzień. Ale większość problemów jest nieco niejednoznaczna. Podejście do niejasnych problemów w sposób poprawny jest w najlepszym przypadku trudne. Większość decyzji przywódczych ma charakter bardziej adaptacyjny, a liderzy muszą spojrzeć na te problemy z wielu różnych perspektyw. Decydując się, czy szukać innego pracownika do działu księgowości, należy wziąć pod uwagę wiele perspektyw. Czy stać cię na inną pensję? Czy Twój obecny personel może wykonać pracę w odpowiednim czasie? Czy potrzebujesz specjalistycznej wiedzy, której obecnie nie masz? Kiedy zarządzasz swoją organizacją, adaptacyjne podejmowanie decyzji wpływa na Twoją produktywność i sukces. Podejmując tego typu decyzję, weź pod uwagę następujące aspekty:

- ✓ Środowisko: jakie są oczekiwania Twojej firmy; jak twoja decyzja może wpłynąć na jej kulturę i klimat?
- ✓ Osoby fizyczne: czy inni będą bezpośrednio dotknięci i będą potrzebować wkładu?
- ✓ Priorytety: czy ta decyzja będzie korzystna w świetle twoich obecnych priorytetów?
- ✓ Konsekwencje: Przeprowadź burzę mózgów na temat wszystkich możliwych konsekwencji. Jeśli do nich doszło, czy decyzja była zbyt ryzykowna? Czy ryzyko jest do zaakceptowania?

Kora przedczołowa mózgu zajmuje się podejmowaniem decyzji adaptacyjnych i funkcjami wykonawczymi, takimi jak osąd. Kora przedczołowa może rozważyć różne aspekty decyzji, przyjrzeć się możliwościom i dokonać wyboru. Większość tej pracy zachodzi w obszarze kory przedczołowej zwanej korą oczodołowo-czołową, który znajduje się tuż za oczami. Struktura ta łączy emocje z ciała migdałowego z racjonalnymi myślami o problemie. Bierze również pod uwagę mózg przetrwania. Duża część adaptacyjnego procesu decyzyjnego odbywa się bez świadomej wiedzy.

### **Przyciągaj się: podejmowanie decyzji na miejscu**

Podejmowanie decyzji w mgnieniu oka jest czasami nazywane pochopnym osądem i jest przedmiotem wielu ciągłych badań. Kiedy idziesz chodnikiem i widzisz pianino spadające z okna tuż nad tobą, nie przestawaj myśleć o swoich opcjach. Po prostu działasz szybko. Ta błyskawiczna ocena działa dobrze dla ciebie. Badacze sprawdzają, gdzie te decyzje pojawiają się w mózgu i czy decyzje podejmowane bardzo szybko są tak samo ważne jak decyzje podejmowane więcej czasu i analiz.

### **Dopamina nie jest narkotykiem**

Wcześniej pokazałem ci jak neuroprzekaźnik dopamina wpływa na twój system nagradzania i system uwagi. Ponieważ jest uwalniana dla tych dwóch funkcji, dopamina jest również bardzo zaangażowana w proces podejmowania decyzji. Przednia kora zakrętu obręczy, ACC, kieruje mózgiem do podejmowania decyzji na podstawie Twoich doświadczeń i wyników wcześniejszego podejmowania decyzji. Kiedy coś idzie nie tak, neurony dopaminowe w ACC stają się aktywne, próbując dowiedzieć się, dlaczego.

Neurony dopaminy pamiętają i uczą się na podstawie wcześniejszych doświadczeń. Czy byłeś kiedyś na rejsie i dostałeś choroby morskiej? Choroba morska jest wynikiem tego, że neurony dopaminy mają określone oczekiwania co do tego, jak twoje ciało reaguje w kosmosie, a następnie są zaskoczone ruchem oceanu. Zaczyna się konflikt sensoryczny i dopóki neurony dopaminy nie „nauczą się” zmiany ruchu, czujesz się źle. Możesz podejmować techniczne decyzje, używając prawdziwych decyzji, ale musisz używać myślenia adaptacyjnego, aby podejmować decyzje dotyczące przywództwa. Myślenie adaptacyjne wymaga uczuć. Dopamina jest niezbędna do tworzenia połączeń między myśleniem wyższego poziomu a myśleniem emocjonalnym.

Dopamina działa na dwa sposoby:

- ✓ W korze przedczołowej dopamina hamuje niepotrzebne i niepożądane myśli z centrum problemu.
- ✓ W systemie nagród dopamina pamięta, co działa i co sprawiło, że czujesz się dobrze, a także co nie zadziało i nie przyniosło żadnej nagrody.

### **Płat czołowy: CEO twojego mózgu**

Większość ludzi wyobraża sobie prezesa dużej firmy mieszkającej w apartamencie na ostatnim piętrze i pracującej na najwyższym piętrze budynku w ogromnym biurze otoczonym oknami, z których roztacza się piękny widok. Dyrektor generalny twojego mózgu, płat czołowy, ma podobne ustawienie. Znajduje się na najwyższym poziomie mózgu, zajmuje sporo geografii mózgu i ma inny widok na świat. Płat czołowy to miejsce, w którym podejmuje się decyzje. Twój awans do przywództwa zależał od umiejętności płata czołowego. Ale płat czołowy nie działał sam. Interakcja między wieloma obszarami mózgu i centrum emocjonalnym umożliwiła ci pracę z innymi, radzenie sobie z relacjami z klientami i innymi pracownikami, organizowanie, planowanie i podejmowanie decyzji. Trenuj swój mózg, zmień swoje życie. Dokonałeś tego poprzez swoje doświadczenia, relacje, refleksyjne myślenie i zdolność do pracy.

Twoje emocje i uczucia, a nie przeciwko nim lub pozwolenie im rządzić przedstawieniem. Decydując się, możesz oprzeć swoją decyzję na intuicji, bardziej automatycznym procesie lub skorzystać z bardziej analitycznej i refleksyjnej metody. Oba są nadzorowane przez płat czołowy, w szczególności kora przedczołowa. Czas jest czynnikiem przy podejmowaniu decyzji. To, czy musisz podjąć natychmiastową decyzję, czy masz czas na badanie, analizę i konsultowanie się z innymi, wpływa na Twoją decyzję. Wiele osób musiało w ułamku sekundy podejmować decyzje podczas ataków terrorystycznych z 11 września 2001 r. Niektórzy stali się bezradni; nie mogli zdecydować, co robić, ponieważ czas był ograniczony. Inni zostali przywódcami i opiekowali się bezradnymi; używali swoich uczuć do tworzenia

działań. Po tych wydarzeniach wiele osób zmieniło swoje procesy decyzyjne, ponieważ inaczej patrzyło na świat. Przyjęli postawę „życie jest za krótkie”, w wyniku czego część ich krótkoterminowych decyzji została podjęta z innej perspektywy, a część ich celów uległa zmianie.

### **Daj sobie czas na podjęcie decyzji**

Za każdym razem, gdy stajesz przed decyzją, problem lub decyzja zwraca uwagę na siatkowaty układ aktywujący (RAS) w pniu mózgu. Jeśli musisz zająć się problemem lub jesteś zainteresowany jego rozwiązaniem, dylemat przenosi się do ciała migdałowatego, centrum emocjonalnego mózgu, gdzie zaczynasz czuć się niepewnie, przestraszony, sfrustrowany lub zły. Jeśli nie zareagujesz od razu na te negatywne uczucia, masz szansę przeanalizować problem na wyższym poziomie mózgu. Przejmują go płat czołowy i kora przedczołowa. Daj sobie dziesięć sekund na to, by dostać się do obszarów wykonawczych mózgu i zastosować logikę do problemu. W ten sposób tłumisz przytłaczające negatywne emocje, więc nie działasz bez refleksji, ale bierzesz pod uwagę te uczucia, analizując, opracowując plan, organizując zasoby, określając możliwe konsekwencje, a następnie dzieląc się swoją decyzją. Stanie się bardziej świadomym reakcji organizmu na stres pomaga kontrolować emocje i brać je pod uwagę wraz z racjonalnymi myślami podczas rozważania problemu. Na przykład Keith prowadzi sieć sklepów, które obsługują biegaczy. Bieganie to wielki biznes. Sprzedaje najlepsze marki, z którymi wielu biegaczy pozostaje rok po roku. Sprzedaje również buty do chodzenia, buty do aerobiku i buty do treningu crossowego. Aby utrzymać niskie koszty, jego sklepy nie znajdują się w najmodniejszych częściach miasta. Czasami otwiera sklep w pobliżu uniwersytetu, aby zdobyć biegaczy z college'u, ale nawet wtedy oszczędza pieniądze na czynszu, trzymając się z dala od utartych ścieżek. Ponieważ jego sklepy są na uboczu, a w starszych dzielnicach, które są zaniedbane, sprzedaż miękkich artykułów, takich jak buty do chodzenia i aerobiku, spada. Nienawidzi tracić tej części biznesu, ale musi podjąć decyzję. Ponieważ nie musi w pośpiechu podejmować decyzji, Keith może przyjrzeć się różnym aspektom problemu, a nawet przeprowadzić pewne badania. Jego przecucie podpowiada mu, że nadszedł czas, aby skupić się tylko na bieganiu, ponieważ ta część jego biznesu ma się bardzo dobrze, ale jego głowa wciąż liczy zyski z innych rodzajów butów sportowych. Keith może kierować się typowym formatem podejmowania decyzji, podobnym do tego, który jest następujący:

1. Określ sytuację i decyzję, jaką należy podjąć. Najgorsze są buty inne niż buty do biegania, prawdopodobnie z powodu lokalizacji sklepów. Zrzucić linie lub zmienić lokalizację?

2. Zidentyfikuj ważne kryteria procesu i wyniku. Sprzedaż butów do biegania nadal rośnie. Buty do aerobiku i do chodzenia sprzedawały się wystarczająco dobrze, by można było je w magazynie, i zapewniają dobrą marżę zysku, ale ludzie - zwłaszcza kobiety - niechętnie robią zakupy w dzielnicach gdzie znajdują się sklepy Keitha.

3. Rozważ wszystkie możliwe rozwiązania.

Rozwiązania Keitha obejmują:

- Noś tylko buty do biegania i akcesoria, co może zaoszczędzić pieniądze, ponieważ Keith będzie potrzebował mniej pracowników.
- Pozostań w aktualnych lokalizacjach z niskim narzutem.
- Zmiana lokalizacji, wyższe koszty ogólne i nadzieja na większy udział w rynku innych produktów.
- Dodaj sklep internetowy.
- Spróbuj przenieść jeden sklep i po roku zmierzyć wyniki. Jeśli zysk jest wystarczająco duży, rozważ przeniesienie innych sklepów.

4. Oblicz konsekwencje tych rozwiązań w stosunku do prawdopodobieństwa spełnienia kryteriów. Keith napotyka następujące możliwe wyniki:

- Przeprowadzka może być trudna i czasochłonna i nie gwarantuje wzrostu biznesu w działach miękkich.
- Upuszczenie miękkich linek oznacza ryzyko utraty kupowania pod wpływem impulsu ze strony członków rodziny biegaczy lub biegaczy, którzy chcą mieć drugą parę bardziej swobodnych butów w innym celu. Niektórzy pracownicy mogliby zostać zwolnieni, a te pensje pomogłyby zrównoważyć utratę sprzedaży.
- Sprzedaż przez Internet stworzyłaby zupełnie nowy rynek. Do listy płac należałoby dodać osobę z technologią. Sprzedaż mogłaby się zwiększać.
- Przeniesienie jednego sklepu to ryzyko finansowe, ale nie jest tak duże, jak przeniesienie ich wszystkich. Pracownicy pozostaliby bez zmian.

5. Wybierz najlepszą opcję. Uzyskaj pomoc od innych, jeśli potrzebujesz więcej informacji. Chcesz podjąć decyzję, która pasuje do Twoich wartości i finansów, więc podejmij wszelkie możliwe kroki, aby obliczyć ryzyko.

Keith zdecydował się przenieść pojedynczy sklep do nowej lokalizacji. Czynnosc jest o około 30 procent wyższy niż obecnie płaci, ale ma nadzieję na wyrównanie różnicy w sprzedaży. Ponieważ nigdy nie działał w ekskluzywnej okolicy, jest ciekawy, czy ogólna sprzedaż wzrośnie. Przewycięzył swoje przecucia, ale podejmuje małe ryzyko zamiast dużego. Postanowił, że zaryzykowanie może nawet zmienić wygląd jego firmy i rozszerzyć linie produktów, jeśli uzyska większy ruch. Często podejmowanie decyzji sprzyja dalszemu podejmowaniu decyzji. Aby podjąć decyzję, Keith musi wybrać lokalizację. Ma jednak czas, aby sprawdzić dane demograficzne i dowiedzieć się, gdzie zrobić pierwszy krok.

### **Podejmowanie decyzji w mgnieniu oka**

Podejmowanie decyzji w ułamku sekundy, co nie zdarza się często w świecie biznesu, przebiega według innego schematu w mózgu. Twój RAS jest zaalarmowany, ponieważ Twój mózg przewiduje sytuację przetrwania. Informacje docierają do mózgu limbicznego, gdzie zachodzą reakcje emocjonalne. Substancje chemiczne uwalniane podczas reakcji walki lub ucieczki zwiększają przepływ krwi do kończyn. Przy mniejszym napływie krwi do mózgu Twoje myślenie może również zostać przerwane. Chociaż w takich przypadkach reakcja typu walcz lub uciekaj jest łagodna, ma ona miejsce, gdy stajesz przed nowym wyzwaniem, które ma ograniczenia czasowe. Twoje serce bije nieco szybciej, a głowa zaczyna pływać. Decydujesz się pójść w swoją stronę i podjąć decyzję w oparciu o emocje, jakie inspiruje obecne otoczenie i warunki. Kiedy polegasz na swoich jelitach, podejmujesz dobrą czy złą decyzję? W swojej książce Blink Malcolm Gladwell wyjaśnia, że być może podjąłeś bardzo dobrą decyzję. Twoje jelita mają bardzo dobre informacje. Niektóre badania sugerują, że podejmowanie decyzji na przestrzeni czasu przy użyciu strategii analitycznych nie jest lepsze niż poleganie na swoich przecuciach i dokonywanie szybkich wyborów w oparciu o te uczucia.

### **Bez odwagi, bez chwały**

Tony jest wiceprezesem odpowiedzialnym za tworzenie nowych produktów w firmie programistycznej. Jego praca jest bardzo wymagająca, ponieważ wciąż musi tworzyć najnowocześniejsze oprogramowanie. Najnowszym projektem, nad którym pracuje Tony, jest oprogramowanie zabezpieczające dla dużych sieci korporacyjnych. Normalną procedurą jest pobranie wersji beta oprogramowania i zainstalowanie go na kilku nieistotnych komputerach i uruchomienie próbnej wersji

próbnej, podczas której użytkownicy porównują nowe oprogramowanie ze starym oprogramowaniem, aby sprawdzić, czy nowy produkt jest łatwiejszy w użyciu. , wymaga mniejszej pomocy technicznej i zapewnia większe bezpieczeństwo. Duży klient firmy Tony'ego zgłosił poważne naruszenie obecnego systemu bezpieczeństwa. Ponieważ starsze oprogramowanie wymykało się spod kontroli, zażądali natychmiast nowego oprogramowania zabezpieczającego lub przestawili się na nowego dostawcę. Tony musiał zdecydować, czy wydać wersję beta nowego oprogramowania zabezpieczającego, czy stracić klienta na rzecz innego sprzedawcy. Gdyby oprogramowanie działało, byłby bohaterem i ocalałby konto. Jeśli to nie zadziała, straci konto. Ale i tak je straci, jeśli nie będzie miał im teraz czegoś do zaoferowania. Tony podjął ryzyko dla firmy. Chociaż była to szybka decyzja, Tony miał przeczucie, oparte na swoich wcześniejszych doświadczeniach, że to zadziała. A jeśli nie, miał trochę więcej czasu, aby wymyślić coś innego.

Twoje przeczucia wynikają z wieloletniego doświadczenia w podejmowaniu decyzji i używaniu umiejętności krytycznego myślenia. Kiedy twój mózg przechowuje wszystkie dokonane przez ciebie wybory i ich konsekwencje, masz ogromny zbiór informacji do wyboru. To, co wydaje się natychmiastową oceną, jest tak naprawdę oparte na twoich doświadczeniach i mądrości z nich wynikającej.

### **Pamięć robocza: większe znaczy lepsze**

Twój mózg pozwala ci przechowywać poprzednie doświadczenia, uczyć się na błędach i sukcesach oraz uczyć się na błędach innych. Co pozwala ci pogodzić się z tymi wszystkimi sytuacjami, łącznie z wynikami? Twoja wspaniała pamięć robocza. W tej sekcji dowiesz się, jak zwiększyć moc pamięci roboczej. Im większa staje się twoja pamięć robocza, tym lepiej jesteś w stanie rozważyć więcej opcji przy podejmowaniu decyzji.

### **Tworzę mózg**

Pamięć robocza - proces, który umożliwia przechowywanie informacji w mózgu przez krótki okres czasu - umożliwia zarządzanie aktywnością świata zewnętrznego i wewnątrz mózgu. Pomyśl o pamięci roboczej jak o kartce papieru. Jesteś proszony o podjęcie decyzji dotyczącej Twojej firmy. Zapisujesz sytuację na papierze. Następnie przechodzisz przez proces podejmowania decyzji, taki jak ten, którego Keith użył w sekcji „Daj sobie czas na podjęcie decyzji”. Wszystkie informacje z procesu podejmowania decyzji trafiają na tę kartkę papieru. Być może pojawią się nowe informacje. To idzie na papier. Zaczynasz myśleć o wcześniejszych decyzjach, które dotyczyły tego problemu. Na papier idą. Wtedy myślisz o tym, co ktoś inny mógłby zrobić w tej sytuacji: słynny dyrektor, taki jak Bill Gates, twój ojciec lub twój przyjaciel. Te imiona i myśli, które o nich masz, również trafiają na papier. Twoja pamięć robocza (czasami nazywana pamięcią notatnika) jest jak ta kartka papieru i ma wiele do przechowywania. Kiedy masz luksus zapisywania rzeczy z pamięci roboczej (tak jak to robisz, gdy masz czas na rozważenie decyzji), opróżniasz pamięć roboczą, aby umożliwić wprowadzenie większej ilości informacji. Ale co z tymi pośpieszonymi decyzjami? Te, które nie dają Ci czasu na napisanie czegokolwiek? Nawet jeśli podejmujesz decyzje w locie, nadal przechodzisz przez proces podejmowania decyzji; po prostu musisz to wszystko zrobić w swojej głowie. Praca wyłącznie w głowie wymaga więcej miejsca w pamięci roboczej lub wystarczającej ilości przechowywanych w mózgu doświadczeń, aby podłączyć się do ważnych informacji, które mogą pomóc w podjęciu decyzji. Ten notatnik w twojej głowie musi być wystarczająco duży, aby wziąć pod uwagę informacje, twoje wcześniejsze doświadczenia i to, co mogą zrobić inni. Zaczynasz żonglować informacjami tak, jakbyś żonglował piłkami:

✓ Piłka 1 to problem lub sytuacja.

✓ Piłka 2 może dotyczyć tego, jak decyzja może wpłynąć na Ciebie, Twoich pracowników, wyniki finansowe itd.

✓ Rozważ Ball 3 tak, jak ta sytuacja ma się do innych, które masz.

✓ Ups, gdzie byliśmy? Piłka 4 - co zrobiłby tatuś?

Jeśli twoja pamięć robocza jest wystarczająco duża, możesz je wszystkie zbadać, bez ich utraty. Zwiększasz swoją pamięć roboczą, pracując nad pamięcią roboczą! Jesteś oczywiście zajęta osobą, ale jeśli zawsze coś zapisujesz, jeśli nigdy nie zapamiętujesz numerów, ale masz je zaprogramowane w telefonie lub jeśli Twój asystent przypomina Ci o każdym spotkaniu, oznacza to, że nie pracujesz na twojej pamięci roboczej. Nie możesz zwiększyć swojej pamięci bez jej używania. Pamiętasz, że jako student musiałeś zapamiętać poezję, preambuły i poprawki? To ćwiczenie było dobre dla twojej pamięci. Przećwicz następujące strategie budowania pamięci:

✓ Graj w gry pamięciowe. Na przykład umieść talię kart zakrytą, a następnie odwróć po dwie na raz, szukając par. Postaraj się zapamiętać każdą kartę, na którą patrzysz, aby po odwróceniu karty z tym samym numerem łatwo znaleźć pasującą do niej kartę.

✓ Wykonuj matematykę umysłową. Zapomnij na chwilę o kalkulatorze.

✓ Staraj się zapamiętać imiona, zawody i dane osobowe nowych ludzi, których spotykasz.

### **Życie w przeszłości**

Twoje przeszłe sytuacje i decyzje pozostają z tobą. Możesz polegać na wynikach niektórych decyzji, które pomogą Ci w przyszłości. W większości przypadków te doświadczenia pozwalają Ci już teraz podejmować dobre lub lepsze decyzje.

### **Przywództwo pełne życzeń nie zadziała**

Twoje decyzje wpływają nie tylko na Ciebie. Max jest właścicielem i głównym pilotem małej stałej bazy operacyjnej (FBO - centrum obsługi samolotów i pilotów) na dużym lotnisku. Max ma problemy z utrzymaniem dobrych pracowników, od mechaników i elektroników po personel linii lotniczych i personelu biurowego. Max szczeni się tym, że nadąża za tym, co dzieje się w branży. Czyta wszystkie periodyki zarządzania lotnictwem i należy do stowarzyszenia kierowników lotnictwa. Za każdym razem, gdy Max inspirował się artykułem lub kotłował się pomysłem innego właściciela, tworzył nowe zasady lub systemy, które brzmiały, jakby pomogły w płynniejszym prowadzeniu biznesu, ale zwykle zastępował swój najnowszy i najlepszy w ciągu kilku miesięcy jeszcze nowszym pomysłem - jeśli nie zawiodło w pierwszych tygodniach z powodu braku wskazówek. Pracownicy obstawiali, kiedy nadejdzie kolejna zmiana zdania Maxa. Max raz zdjął pamiątki lotnicze i pomalował poczekalnię dla klientów na różowo, próbując nadać pomieszczeniu bardziej nowoczesny wygląd. Później przeprowadził ankietę wśród niektórych klientów czarterowych i powiedzieli, że podobały im się stare pamiątki, ponieważ pokój był jak muzeum, a to sprawiło, że czekanie było mniej nudne. Max zmienił to z powrotem. Max stale zmieniał także minimalne warunki pogodowe, poniżej których mógł latać lot. Pracownicy nie byli w stanie stwierdzić, czy zmiany te wynikały z zysku czy bezpieczeństwa. Brak skupienia Maxa i niezdecydowane przywództwo stwarza zbyt niestabilne środowisko. Jego niezdecydowanie sprawia, że element przewidywalności, który mózg kocha, jest niemożliwy, przez co jego pracownicy są niespokojni, a niewielu z nich się trzyma.

Ale nie możesz żyć przeszłością. Świat za bardzo się zmienił. Czy chcesz, aby Twój kardiochirurg wykorzystał dziś metody i decyzje, które podjął na tobie 20 lat temu? Prawdopodobnie nie. Ludzie

wykorzystują przeszłość, aby pomagać w teraźniejszości i przewidywać przyszłość. Ale utknięcie w przeszłości jest katastrofalne dla przywódców. Życie w przeszłości może sprawić, że utkniesz. Przywództwo to zmiana. Aby się zmienić, musisz spojrzeć w przyszłość.

### **Decydując się na przyszłość**

Liderzy, którzy zawsze koncentrują się na teraźniejszości, mogą ulec stagnacji. Lider, który koncentruje się na przyszłości, pozostaje w czołówce, podejmuje pewne ryzyko i podejmuje decyzje w oparciu o możliwości. Ma pomysły, których nikt inny nie ma i niekoniecznie są to pomysły najpopularniejsze. Liderzy wiedzą, że jeśli coś zrobią, jeśli podejmą decyzję, to coś się wydarzy. Liczą, że będzie to coś pozytywnego, ekscytującego. lukratywne i wymagające. Liderzy podejmują decyzje w oparciu o mądrość z przeszłości, wiedzę z teraźniejszości i nadzieję na przyszłość. Używają swoich przeczuć, aby kierować racjonalnym myśleniem