



# Sztuka decydowania

Podejmowanie decyzji i  
rozwiązywanie problemów z  
unikaniem pułapek myślenia

Narzędzia i techniki wspierające procesy decyzyjne.  
Sprawdzone w setkach organizacji i w badaniach naukowych.



24

lata doświadczeń



24.600

przygotowanych  
menedżerów



211

zrealizowanych projektów Standard  
Kompetencji Menedżerskich



1

partner strategiczny w ramach  
Executive MBA na Uniwersytecie  
Ekonomicznym w Poznaniu – w  
ramach kształcenia menedżerów

Zmiany są nieuniknione, rozwój dobrowolny.

## Nasze doświadczenie



**24**

lata doświadczeń



**25.600**

przygotowanych  
menedżerów



**211**

zrealizowanych Standaryzacji  
Kompetencji Menedżerskich



**1.580**

firm powierzyło nam swoich  
pracowników



**4**

uczelnie wyższe poprosiły  
nas o zajęcia na studiach  
Executive MBA, MBA oraz  
podyplomowych



**200**

firmom doradzaliśmy w  
zakresie rozwoju  
strategicznego



**3.200**

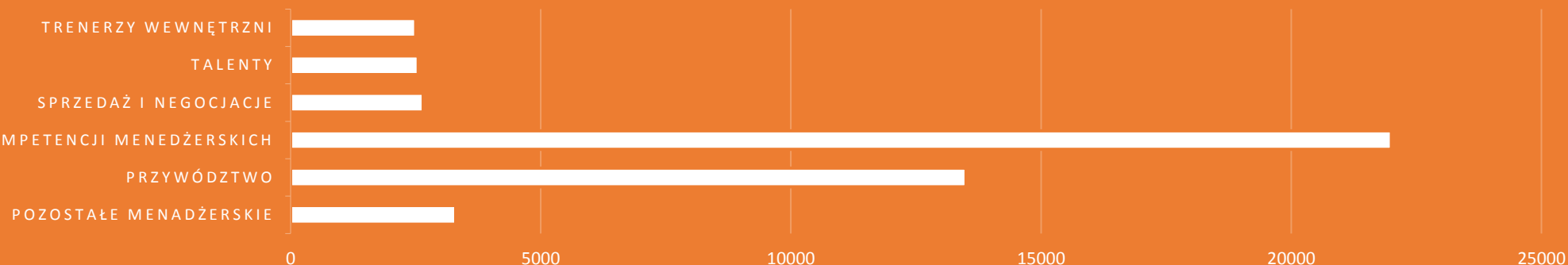
godzin przeprowadzonego  
coachingu i executive  
coachingu.



**2.500**

przygotowanych trenerów  
wewnętrznych. To największe  
doświadczenie w Polsce!

### TEMATY SZKOLEŃ WG LICZBY UCZESTNIKÓW



Pozostałe menadżerskie	Przywództwo	Standaryzacja Kompetencji Menedżerskich	Sprzedaż i negocjacje	Talenty	Trenerzy wewnętrzni
3300	13500	22000	2650	2550	2500

## Koncepcja merytoryczna

Ile jest potrzebnych danych, aby prawidłowo wycenić wartość wina?

Przez dziesiątki lat eksperci korzystali z ponad 50 różnych parametrów, na podstawie których dokonywali wyceny. Uważali, że nie ma innej lepszej metody.

W połowie lat 80' XX wieku, Orley Ashenfelter, ekonomista z Princeton i miłośnik wina, stworzył algorytm prognozujący cenę wina i oparł go tylko na 3 parametrach – wielkości opadów w okresie zbiorów, średniej temperaturze powietrza w okresie letnim, łącznych opadach poprzedniej zimy.

Jak się okazało z perspektywy wielu lat, trafność jego prognozy wyniosła 0,9 – czyli znacznie więcej niż decyzje „ekspertów”, którzy opierali się na ponad 50 parametrach.

**Analogia biznesowa – do czego ta wiedza jest potrzebna menedżerowi?**

Żeby zgromadzić informację z 50 różnych źródeł, potrzebujesz „50 minut”, a może okazać się, że w przypadku tej konkretnej decyzji potrzebujesz tylko 3 informacji i „3 minut” na ich zebranie i podjęcie decyzji.

**Na szkoleniu nauczysz się jak z tych przysłowiowych „50” wybrać 3 najważniejsze.**

## Przebieg programu

MODUŁ SZKOLENIOWY	CEL MODUŁU
<b>POZIOM BAZOWY</b>	
1 - Fundamenty podejmowania decyzji	Rozwój kompetencji potrzebnych do <b>interpretowania informacji</b> potrzebnych procesie podejmowania decyzji.
2 – Uważność w procesie podejmowania decyzji	Rozwój kompetencji potrzebnych do <b>wyprowadzania właściwych wniosków</b> , a następnie <b>unikania heurystyk</b> (błędów decyzyjnych) w procesach decyzyjnych.
3 – Planowanie i kontrola procesów decyzyjnych	Wypracowanie mechanizmów <b>w zakresie podejmowania decyzji powtarzalnych</b> oraz <b>planowania i kontroli decyzji nietypowych</b> .
<b>POZIOM ZAAWANSOWANY</b>	
4 – Racjonalne rozwiązywanie problemów	Trening świadomego i <b>szybkiego korzystania z wiedzy z zakresu podejmowania decyzji</b> w procesach rozwiązywania problemów.
5 – Tworzenie kultury świadomego podejmowania decyzji	Przygotowanie menedżerów do <b>wprowadzenia kultury świadomego podejmowania decyzji wśród pracowników</b>





Na kolejnych stronach umieściliśmy:

- zakres merytoryczny poszczególnych modułów
- korzyści z wdrożenia wiedzy w firmie

## FUNDAMENTY PODEJMOWANIA DECYZJI

**CEL:** Rozwój kompetencji potrzebnych do interpretowania informacji potrzebnych procesie podejmowania decyzji.

Poruszane zagadnienia	Korzyści z wdrożenia wiedzy
<b>Systematyka decyzji</b>	Szybsza weryfikacja tego, jakie zasoby kompetencyjne i organizacyjne potrzebne są do podjęcia decyzji Pogrupowanie decyzji w kontekście koniecznych nakładów informacyjnych
<b>Wolny i szybki system podejmowania decyzji</b>	Bardziej optymalne decyzje - pod kątem ich jakości i szybkości Diagnoza, które decyzje można pozostawić intuicji, a które należy oprzeć na bardziej złożonych procesach
<b>Dyscyplina i kontrola własnych decyzji</b>	Zwiększenie świadomości w zakresie czynników wpływających na podejmowane decyzje Wprowadzenie metod bieżącej kontroli własnych procesów decyzyjnych
<b>Problematyka zbiorów i relacyjności</b>	Przegląd skuteczności nawyków decyzyjnych każdego z uczestników Uwrażliwienie na sposób prezentacji danych
<b>Heurystyki - czyli sposób upraszczania rzeczywistości przez mózg</b>	Zmniejszenie oddziaływania błędów decyzyjnych na zachowanie uczestników Ustalone procedury kontrolne służące weryfikacji poprawności prowadzonej dyskusji
<b>Wpływ procesu decyzyjnego na zarządzanie</b>	Możliwość monitorowania czynników wpływających na zarządzanie pracownikami przez pryzmat błędów decyzyjnych Wzrost precyzyjności rozmów na temat jakości decyzji
<b>Pozyskiwanie i weryfikowanie danych</b>	Uczestnicy wiedzą, w jaki sposób weryfikować jakość otrzymywanych informacji Wzrasta jakość obiegu informacji wewnątrz organizacji
<b>Złudzenia poznawcze i iluzje w miejscu pracy</b>	Istnieje możliwość sprecyzowania czynników wpływających na zakłócenia decyzyjne w organizacji Uczestnicy potrafią podjąć działania w celu ograniczenia wpływu iluzji i stereotypów na procesy decyzyjne

## UWAŻNOŚĆ W PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI

CEL: Rozwój kompetencji potrzebnych do **wyprowadzania właściwych wniosków**, a następnie **unikania** błędów w procesach decyzyjnych.

Poruszane zagadnienia	Korzyści z wdrożenia wiedzy
<b>Typy wnioskowania - czyli metody oceny rzeczywistości</b>	<p>Uczestnicy potrafią dobrać metody analizy sytuacji do podejmowanych decyzji</p> <p>Zwiększona zostaje liczba decyzji programowalnych (zoptymalizowanych) w organizacji</p>
<b>Wykorzystanie zjawiska torowania informacji</b>	<p>Uczestnicy potrafią świadomie kształtować proces emocji rozmówców związany z podjęciem decyzji</p> <p>Ogranicza się poziom wpływu niechcianych sugestii innych osób na podejmowane decyzje</p>
<b>Wpływ zakotwiczenia na podejmowanie decyzji</b>	<p>Menedżerowie wiedzą co zrobić, aby uniknąć zakotwiczenia na wartościach lub efektach</p> <p>Uczestnicy potrafią przeprowadzić analizę sytuacji w oparciu o dane bez zakotwiczenia na ich wartości</p>
<b>Zastępowanie pytań</b>	<p>Zmniejsza się ryzyko odchodzenia od sedna problemu podczas dyskusji decyzyjnych</p> <p>Usprawniona zostaje kontrola procesu decyzyjnego poprzez stosowanie różnych zestawów pytań</p>
<b>Zaawansowane heurystyki</b>	<p>Zmniejszone zostaje ryzyko wpływu emocji na podejmowane decyzje</p> <p>Uczestnik potrafi zweryfikować wpływ talentu i szczęścia (losowości) na decyzje i przeprowadzić z ich pomocą korekty</p>
<b>Prawo małych i wielkich liczb</b>	<p>Uczestnicy potrafią uwzględnić statystyczną istotność danych w procesie podejmowania decyzji</p> <p>Menedżerowie potrafią skoncentrować się na priorytetach i wybierać je w oparciu o twarde dane</p>
<b>Dostępność informacyjna</b>	<p>Uczestnicy potrafią ocenić wpływ swoich i cudzych działań z przeszłości na przyszłe decyzje</p> <p>Rozmowy na temat przyczyn podjęcia decyzji stają się bardziej precyzyjne</p>
<b>Zasada "mniej znaczy więcej" w praktyce menedżerskiej</b>	<p>Uczestnicy potrafią skoncentrować się na kluczowych zagadnieniach podczas podejmowania decyzji</p> <p>Skrócone zostają rozmowy na temat priorytetów w procesie decyzyjnym</p>

MODUŁ

2

7

## PLANOWANIE I KONTROLA PROCESÓW DECYZYJNYCH

CEL: Wypracowanie mechanizmów w zakresie podejmowania decyzji powtarzalnych oraz planowania i kontroli decyzji nietypowych.

Poruszane zagadnienia	Korzyści z wdrożenia wiedzy
<b>Stosowanie prognoz w zarządzaniu</b>	<p>Wzrasta dokładność przeprowadzonych prognoz w trybie szybkim i wolnym</p> <p>Każda korekta prognozy znajduje oparcie w precyzyjnie opisanej rzeczywistości</p>
<b>Eliminowanie złudzenia trafności i nadmiernej pewności siebie</b>	<p>Uczestnicy wiedzą, w których zagadnieniach powinni być szczególnie uważni, aby uniknąć nadmiernej pewności siebie</p> <p>Powstające plany są korygowane pod kątem subiektywnej i obiektywnej oceny możliwości</p>
<b>Ostrożne korzystanie z wiedzy eksperckiej</b>	<p>Wzrasta poziom wykorzystania dostarczanej do organizacji wiedzy eksperckiej</p> <p>Każdy z uczestników potrafi zweryfikować wiarygodność wykorzystywanej wiedzy eksperckiej</p>
<b>Algorytmy planowania</b>	<p>Następuje uporządkowanie procesu decyzyjnego w ramach etapu planowania kluczowych zadań</p> <p>Skrócony zostaje czas potrzebny na przygotowanie planów</p>
<b>Ocena prawdopodobieństwa</b>	<p>Oceny prawdopodobieństwa zdarzeń bazują na wartościach statystycznych</p> <p>Redukuje się koszt ponoszony na zabezpieczanie niewłaściwych obszarów ryzyka</p>
<b>Złudzenia planowania</b>	<p>Uczestnicy potrafią kontrolować wpływ istniejącego planu na ich dalsze procesy decyzyjne</p> <p>Zwiększony zostaje poziom kontroli realizacji planu, poprzez oddanie jej osobom odpowiedzialnym</p>
<b>Optymizm i jego wpływ na decyzje</b>	<p>Ograniczony zostaje wpływ emocji i optymizmu na podejmowanie decyzji</p> <p>Rozbieżności opinii są szybciej definiowane</p>
<b>Urojenia przedsiębiorców i konkurencji</b>	<p>Stosowane są mechanizmy uwzględniające działania konkurencji na podejmowane decyzje</p> <p>Przekonanie o skuteczności decyzji w większym zakresie zależy od realnego stanu rzeczywistości</p>

MODUŁ

3

8



## RACJONALNE ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW - SPECJALIZACJA

CEL: Trening świadomego i szybkiego korzystania z wiedzy z zakresu podejmowania decyzji w procesach rozwiązywania problemów.

### MODUŁ

# 4

Poruszane zagadnienia	Korzyści z wdrożenia wiedzy
Definiowanie sytuacji problemowej	Rozmowy na temat decyzji są znacznie bardziej precyzyjne Wzrasta możliwość zaangażowania dodatkowych osób w decyzje - bez zwiększania kosztów udziału
Weryfikowanie potrzebnych kompetencji decyzyjnych	Uczestnicy potrafią przeprowadzić autodiagnozę kompetencji potrzebnych w danym procesie decyzyjnym Uczestnicy znają wzajemne mocne strony i ograniczenia w zakresie decydowania
Niechęć do ponoszenia strat i jej wpływ na decyzje	Wzrasta świadomość tego, kto i jakie straty ponosi w wyniku podejmowanych decyzji Straty są obiektywizowane do konkretnych wartości, zmniejszając ich subiektywną moc oddziaływania
Teoria perspektywy z punktu widzenia czasu i przestrzeni	Uczestnicy potrafią zdiagnozować wpływ odległości czasowej problemu na rodzaj i jakość decyzji Stosowane są mechanizmy kontroli decyzji z uwzględnieniem perspektywy różnych szczebli organizacyjnych
Efekt posiadania w kontekście decyzji dotyczących zmian	Decyzje dotyczące zmian są szybciej implementowane wewnątrz organizacji Wzrasta zaangażowanie pracowników we wspieranie procesu podejmowania decyzji przez ich przełożonych
Indywidualny stosunek do ryzyka	Pojęcie ryzyka jest stosowane w sposób precyzyjnie zdefiniowany, umożliwiając jego zabezpieczenie Menedżerowie uwzględniają wpływ stosunku pracowników do ryzyka podczas prowadzonych z nimi rozmów
Ramy interpretacyjne (framing) rzeczywistości	Wzrasta dokładność analizy decyzyjnej w oparciu o otaczające problem fakty (ramy) Decyzje podejmowane podczas rozmowy są szybsze
Improwizacja decyzyjna	Wzrost jakości podejmowanych decyzji podczas rozmów z pracownikami i współpracownikami Większa kontrola procesu decyzyjnego podczas prowadzonych rozmów

## TWORZENIE KULTURY ŚWIADOMEGO PODEJMOWANIA DECYZJI

CEL: Przygotowanie menedżerów do wprowadzenia kultury świadomego podejmowania decyzji wśród pracowników

MODUŁ

5

10

Poruszane zagadnienia	Korzyści z wdrożenia wiedzy
Wprowadzanie użyteczności decyzyjnej	Menedżerowie potrafią przedstawiać pracownikom wartość związaną z alternatywnym podejściem do podejmowania decyzji Zmniejszony jest poziom zastrzeżeń i wątpliwości pracowniczych dotyczących zmian decyzji
Racjonalność, a uwarunkowania pracownicze	Prowadząc rozmowy z pracownikami menedżerowie uwzględniają ich naturalne potrzeby Wzrasta poziom świadomości pracowników odnośnie tego, co należy uwzględnić podczas procesu decyzyjnego
Wpływ dobrostanu subiektywnego na podejmowane decyzje	Zwiększone zostaje zaangażowanie pracowników w wychodzenie poza sferę bezpieczeństwa decyzyjnego Ustalone zostają granice dobrostanu i czynniki hamujące proces podejmowania decyzji
Wyrywkowe myślenie o rzeczywistości, i jak je rozszerzać	Uczestnicy wiedzą w jaki sposób bezpiecznie, w oparciu o szacunek, poszerzać sposób postrzegania rzeczywistości Prowadzone są rozmowy na temat tego, jaki fragment rzeczywistości musi zostać przeanalizowany, aby podjąć trafną decyzję
Trudności zespołowe w podejmowaniu decyzji	Każdy menedżer posiada listę zagrożeń utrudniających racjonalizowanie decyzji w swoim zespole Stworzona zostaje osobista lista działań eliminujących zagrożenia dla każdego uczestnika
Systemowe zmiany kultury decyzyjnej	Każdy z uczestników wie, w jaki sposób przygotować założenia dla kultury decyzyjnej w swoim zespole Uczestnicy potrafią rozmawiać na temat różnic w potrzebach kultury decyzyjnej, przez pryzmat różnorodności decyzji
Wąskie gardła decyzyjne, a interwencja menedżerska	Reakcje menedżerskie na sytuacje związane z podjęciem niewłaściwej decyzji są przewidywalne Wzrasta jakość informacji zwrotnych dotyczących procesów decyzyjnych w organizacji
Wprowadzanie standardu decyzyjnego w zespole	Każdy zespół posiada jasno sprecyzowany standard dotyczący postępowania w kluczowych decyzjach Każdy pracownik rozumie i potrafi skorzystać ze standardu decyzyjnego w zakresie swojego stanowiska

## KILKA PYTAŃ POMOCNYCH W PODJĘCIU DECYZJI O INWESTYCJI W TEN PROGRAM

### Jak program wesprze moich menedżerów?

- Program oraz zadania wdrożeniowe zostaną szczegółowo dopracowane tak, aby umożliwiły skupienie się na najbliższych i najbardziej istotnych decyzjach podejmowanych przez uczestników.

### Czy mam gwarancję praktyczności wiedzy? Nie chcę, która nie udowodniła swojej skuteczności w biznesie.

- Trener prowadzący osobiście pracował z 2500 top menedżerami i doradza wielu zarządom m.in. w kwestiach podejmowania decyzji.

### Czy muszę realizować pełen 5 modułowy program?

- Nie. Nasze doświadczenie pokazuje, że podejście kilku etapowe pozwala wyrobić nawyki – czyli trwałe zmiany u uczestników. Możliwa jest jednak krótsza forma – jeśli umożliwi zrealizowanie celów, które chcecie Państwo osiągnąć.

### Jak zweryfikuję czy szkolenie przynosi efekty?

- Do każdego spotkania zostają ustalone zadania wdrożeniowe umożliwiające monitorowanie postępów uczestników. Dodatkowo przełożony otrzyma instrukcję pozwalającą ocenić wykorzystanie wiedzy przez uczestników.

### Czym różni się to szkolenie od innych na rynku?

- Daje konkretne narzędzia do codziennej pracy
- Łączy 22-letnie doświadczenie biznesowe trenera – jako top menedżera i doradcy zarządów – z wynikami badań naukowych i elementami statystyki.
- Traktuje decyzje w sposób systemowy – ucząc myślenia zintegrowanego, a nie tylko samych technik, o których można poczytać w książkach.

### Jaki koszt ponoszę odsuwając decyzję w czasie?

- Koszt można łatwo policzyć. Wystarczy zsumować wartość wszystkich błędnych decyzji, które zostaną podjęte w danym czasie. Niżej opisanymi gwarancjami zabezpieczamy Państwa przed ryzykiem finansowym i organizacyjnym.

### A jeśli uznam, że szkolenie nie wnosi wartości dla moich menedżerów?

- Jeżeli po pierwszym dniu podejmiecie Państwo decyzję, że szkolenie nie wnosi wartości, to możecie zrezygnować z dalszej realizacji szkolenia, a za pierwszy dzień nie wystawimy faktury.

## Trener: KRZYSZTOF KOTAPSKI

Właściciel MPS KT&CG, absolwent UE w Poznaniu, Instytutu Blancharda (coaching przywódca), Instytutu Voss+Partner (master of science in executive leadership i akademia trenerów), Akademia Zarządzania Projektami Porsche Institute, szkoły negocjatorów biznesowych. Ukończonych 60 szkoleń m.in z obszaru zarządzania, mediacji, komunikacji, negocjacji.

- Prowadził 45 projektów wspierających interim management
- 25 lat w biznesie konsultingowo – szkoleniowym, 26 lat jako wykładowca akademicki
- 33 tys. udokumentowanych godzin szkoleniowych i doradczych i ponad 4800 godzin coachingu menedżerskiego
- Zrealizowanych 180 dużych projektów biznesowych (w tym bardzo trudnych zmian)
- Ponad 1700 firm skorzystało z usług w zakresie zmian organizacyjnych
- Jako jedyny w Polsce realizuje projekty High Performance Organization, standard kompetencji menedżerskich, przywództwo operacyjne i strategiczne
- Jest pierwszym polskim trenerem, który realizował światowe bestsellery szkoleniowe z tematów przywództwa i rozwoju trenerów.
- Stały doradca 63 zarządów, a 230 prezesów uczestniczyło w prowadzonym przez niego coachingu menedżerskim.
- Do dzisiaj w szkoleniach, które prowadzi wzięło udział ponad 29 tys. Menedżerów
- Współprowadził 21 projektów sukcesji.
- Jedyny w Polsce trener odpowiedzialny za rozwój kompetencji menedżerskich w ramach studiów Executive MBA na UE w Poznaniu – wymiar 100h.
- Posiada największe udokumentowane doświadczenie w szkoleniach z przywództwa w Polsce.  
Uczy menedżerów poruszania się w świecie niepewności i zarządzania polegającego na unikaniu błędów decyzyjnych
- Jako jedyny trener w Polsce realizuje projekt szkoleniowy, sztuka decydowania - Pułapki Myślenia /Daniel Kahneman  
Jego ulubione motto - "zmiany są nieuniknione, rozwój dobrowolny"

**Na pytanie czym się zajmuje, odpowiada – „Budowaniem przyjaźni zawodowych poprzez utrwalanie dobrych nawyków”**







Granice Twoich kompetencji są granicami Twojego świata.

Od 24 lat pomagamy przesuwać granice.

[www.MPS.net.pl](http://www.MPS.net.pl)