

### Wstęp – dlaczego podejmowanie decyzji jest istotne

- Sprawność funkcjonowania każdej organizacji zależy od jakości decyzji
- Olbrzymia praktyka – kiepskie efekty
- Droga do lepszych decyzji wiedzie przez wiedzę o procesie podejmowania decyzji

[a/3]

### Czym jest decyzja?

Decyzja to **świadomy, nielosowy** wybór z przynajmniej **dwóch** wariantów decyzyjnych.

[a/4]

### Racjonalny proces decyzyjny (logika konsekwencji)

- Określenie wariantów decyzyjnych: *Jakie działania są możliwe?*
- Określenie konsekwencji: *Jakie będą konsekwencje każdego z wariantów?*
- Określenie preferencji decydenta: *Jak oceniam konsekwencje każdego z wariantów?*
- Określenie zasady wyboru (kryterium decyzyjne): *W jaki sposób wybiorę pomiędzy wariantami?*

[a/5]

### Przykład – zatrudniamy pracownika

- Określenie wariantów decyzyjnych:
  - Zatrudnienie pana Abackiego,
  - Zatrudnienie pana Babackiego,
  - Zatrudnienie pana Cabackiego.
- Określenie konsekwencji:
  - Pan Abacki – wysokie kwalifikacje merytoryczne, średnia motywacja do pracy,
  - Pan Babacki – średnie kwalifikacje merytoryczne, wysoka motywacja do pracy,
  - Pan Cabacki – średnie kwalifikacje merytoryczne, niska motywacja do pracy.

[a/6]

### Przykład – zatrudniamy pracownika

- Określenie preferencji decydenta:
  - Decydentowi zależy przede wszystkim na pracowniku o wysokich kwalifikacjach merytorycznych. Motywacja do pracy ma znaczenie drugorzędne (praca pod bezpośrednim nadzorem przełożonego).
- Określenie zasady wyboru:
  - Decydent wybierze kandydata o najwyższych kwalifikacjach merytorycznych.
- Decyzja:
  - Zatrudnienie pana Abackiego.

[a/7]

### Pytanie

- Czy w Państwa organizacji często podejmuje się decyzje wedle tego schematu?

Wniosek:...

[a/8]

### Racjonalność decyzji w organizacji

*Racjonalność organizacji, w których funkcjonujemy wymusza na nas **podejmowanie** decyzji zgodnie z modelem racjonalnym lub wymusza **uzasadnianie** podjętych decyzji zgodnie z modelem racjonalnym.*

[a/9]

### Ograniczenia racjonalności w procesie decyzyjnym

- Nie wszystkie warianty są analizowane.
- Nie wszystkie konsekwencje są znane i nie wszystkie są analizowane.
- Preferencje są zmienne i nie zawsze zdajemy sobie z nich sprawę.
- Nie są zbierane niektóre ważne informacje,
- Niektóre z dostępnych informacji są ignorowane,

Podstawową przyczyną jest...

[a/10]

### Ograniczona zdolność do przetwarzania informacji

- Problem uwagi: natłok informacji – trudno wybrać najważniejsze.
- Problem pamięci: ułomna pamięć – ludzka i organizacyjna.
- Problem zrozumienia: ograniczona zdolność wyciągania wniosków na podstawie informacji.
- Problem komunikacji między uczestnikami organizacji.

[a/11]

### Pewność, ryzyko i niepewność w podejmowaniu decyzji

- Pewność – wiem, co nastąpi.
- Ryzyko – znam prawdopodobieństwo tego, że coś nastąpi.
- Niepewność – nie znam nawet prawdopodobieństwa wystąpienia.

[a/12]

### Podejmowanie decyzji w warunkach pewności

- Proste – wybieram ten wariant, który da najkorzystniejszy dla mnie rezultat.
- Np. Wolisz zarabiać 2000 zł czy 3000 zł przy innych warunkach pracy takich samych?
- Odpowiedź? ☺

[a/13]

### Podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka

- Kieruję się wartością oczekiwaną:
- Prawdopodobieństwo x wypłata = wartość oczekiwana*
- Np. ...

[a/14]

### Wartość oczekiwana

- **Park**  
prawdopodobieństwo deszczu (0,12) x liczba uczestników (20) = wartość oczekiwana (2,4)  
prawdopodobieństwo słońca (0,88) x liczba uczestników (90) = wartość oczekiwana (79,2)  
wartość oczekiwana dla zebrania zorganizowanego w parku = 2,4 + 79,2 = **81,6**
- **Świetlica**  
prawdopodobieństwo deszczu (0,12) x liczba uczestników (70) = wartość oczekiwana (8,4)  
prawdopodobieństwo słońca (0,88) x liczba uczestników (80) = wartość oczekiwana (70,4)  
wartość oczekiwana dla zebrania zorganizowanego w świetlicy = 8,4 + 70,4 = **78,8**

[a/15]

### Podejmowanie decyzji w warunkach niepewności

- Poważny problem.
- Reguła maximin.
- W niektórych przypadkach planowanie scenariuszowe.

[a/16]

### Maksimin – przykład

- Piekarnia musi podjąć decyzję ile blach ciastek wypieć.
- Koszt jednej blachy: 800 zł
- Przychód ze sprzedaży jednej blachy: 1000 zł

### Maksimin

Dzienny zysk przy różnych wielkościach produkcji i popytu

Warianty decyzyjne	Popyt (ilość partii towaru)	
	1	2
1 partia towaru	200 zł	200 zł
2 partia towaru	-600 zł	400 zł

### Maksimin

Warianty decyzyjne	Najmniejszy możliwy zysk
1 partia towaru	200 zł - najlepszy z najgorszych wyników
2 partia towaru	-600 zł

### Logika właściwości – drugi model decyzyjny

- W jakiej sytuacji się znajduję?
  - Kim jestem?
  - Jakie zasady stosuje w takich sytuacjach taka osoba jak ja?
- np. ...

[a/17]

### Logika właściwości

- **W jakiej sytuacji się znajduję?** Znajduję się w sytuacji profesjonalnej tj. podejmuję decyzję w miejscu pracy, decyzja ta wynika z mojego zakresu obowiązków i dotyczy moich podwładnych.
- **Kim jestem?** Jestem dyrektorem komórki organizacyjnej wchodzącej w skład jednoosobowej spółki Skarbu Państwa.
- **Jakie zasady stosuję w takich sytuacjach taka osoba, jak ja?** Dyrektor jednostki organizacyjnej powinien stosować w swojej pracy zasadę obiektywizmu, racjonalnej analizy problemu i merytorycznego odniesienia się do każdego problemu decyzyjnego.

ale...

[a/18]

### Logika właściwości

- **W jakiej sytuacji się znajduję?** J.w. + Decyzja dotyczy ludzi, których znam osobiście.
- **Kim jestem?** J.w. + Jestem równocześnie członkiem tego samego koła wędkarskiego co pan Abacki. Trudno powiedzieć, że jesteśmy przyjaciółmi ale na pewno jesteśmy dobrymi kolegami.
- **Jakie zasady stosuję w takich sytuacjach taka osoba jak ja?** J.w. + Jestem również kolegą pana Abackiego a koledzy starają nie czynić sobie krzywdy i pozostawać w dobrych stosunkach.
- Efekt?

Inna decyzja!

[a/19]

### Logika konsekwencji i logika właściwości

- Wniosek:

Każdy z nas pełni wiele ról społecznych i to, jaka decyzja zostanie przez niego podjęta zależy od tego, która z ról społecznych zdominuje daną sytuację (np. dyrektor czy kolega).

[a/20]

### Od czego zależy, która rola społeczna zostanie wywołana?

- Uczenie się – nagrody i kary.
- Czas od ostatniego wywołania roli społecznej, wymiaru tożsamości.
- Ludzie wśród których się znajdujemy i to, co nas od nich różni.

[a/21]

### Jak powstają normy społeczne?

- Analiza
- Przetarg
- Imitacja
- Selekcja naturalna

### Logika konsekwencji i logika właściwości – uwaga!

- Decydent nie wybiera, którą z logik podejmowania decyzji zastosować w konkretnej sytuacji. Wynika to z uwarunkowań sytuacyjnych, organizacyjnych, kulturowych i osobowościowych.

[a/22]

### Heurystyki w podejmowaniu decyzji

- W podejmowaniu decyzji również stosujemy heurystyki
- Pozwala to zaoszczędzić czas i wysiłek i na ogół daje dobre rezultaty

ale...

- Czasem wiedzie na manowce i prowadzi do podjęcia błędnych decyzji.
- Dlatego strzeżmy się pułapek wymienionych dalej...

[c/6]

### Pułapki w podejmowaniu decyzji

- **Pułapka dostępności** – przekonanie, że jeśli łatwo sobie przypomnieć jakieś zdarzenie to znaczy, że prawdopodobieństwo jego wystąpienia jest duże.

Pytanie	TAK	NIE
Czy, Pana(i) zdaniem, Polska jest krajem, w którym żyje się bezpiecznie?	28%	70%
Czy miejsce, w którym Pan(i) mieszka (dzielnica, osiedle, wieś), można nazwać bezpiecznym i spokojnym?	71%	28%

- **Obrona:** uświadomić sobie dlaczego pewne zdarzenia łatwo sobie przypominamy.

[c/7]

### Pułapki w podejmowaniu decyzji Test wiedzy

- Laos i Birma to dwa państwa sąsiadujące od południa z Chinami.
- Laos liczy sobie 6,2 mln mieszkańców.
- Ilu mieszkańców liczy Birma?

[c/8]

### Pułapki w podejmowaniu decyzji

- **Pułapka zakotwiczenia** – pierwsza informacja, która do nas dociera wywiera bardzo duży wpływ na ocenę wartości i utrudnia odpowiednie dostosowanie oceny.

#### Obrona:

- Sieganie do wielu źródeł informacji.
- Porównywanie informacji z wielu źródeł.
- Nie zakotwiczać źródeł!

[c/9]

### Pułapki w podejmowaniu decyzji

- **Pułapka utopionych kosztów** – trudno przyznać się do błędnych decyzji podjętych w przeszłości więc ponosimy kolejne koszty by „uzasadnić” podjętą wcześniej decyzję.

#### Obrona:

- Uświadomienie, że tylko osoby, które nie podejmują decyzji nie popełniają błędów.
- Uświadomienie, że wraz z upływem czasu i wzrostem nakładów coraz trudniej przyznać się do błędu ponieważ jest on coraz większy.
- Przekaz podjęcie decyzji komuś, kto nie był zaangażowany w podejmowanie wcześniejszych decyzji.

[c/10]

### Pułapki w podejmowaniu decyzji

- **Pułapka selektywnej percepcji** – informacje sprzeczne z moim punktem widzenia wypieram ze świadomości. Unikam źródeł, które mogą przynieść takie informacje.

#### Obrona:

- Szukaj informacji w wielu źródłach.
- Nie sugeruj pytanej osobie jaka odpowiedź najbardziej Ci odpowiada.

[c/11]

### Pułapki w podejmowaniu decyzji

- **Pułapka przesadnego optymizmu** – przekonanie, że jeśli zabieram się za jakieś działanie to na pewno zakończy się sukcesem.
- Np. „Miliony ludzi grają w lotto ale to ja wygram!”

#### Obrona:

- Co jest szczególnego w moim działaniu lub w mojej osobie, że miałoby mi się udać coś, co nie udaje się innym?

[c/12]

### Pułapki w podejmowaniu decyzji

- **Pułapka asekuractwa** – zakładam, że coś się nie uda, więc na zapas planuję zasoby. Wszyscy w organizacji tak postępują, więc dochodzi do konfliktów na tle podziału zasobów choć wystarczyłoby ich dla wszystkich.

#### Obrona:

- Informuj innych czy dane, które przekazujesz były poddane „obróbce.”

[c/13]

### Pułapki w podejmowaniu decyzji

- **Pułapka przesadnej pewności siebie** – przekonanie, że jeśli prognozuję jakąś wartość, to moja prognoza się sprawdzi. Efekt: brak przygotowania, gdy rzeczywistość będzie inna.

#### Obrona:

- Wyznacz maksymalny i minimalny poziom prognozowanej wartości i zastanów się, co może spowodować, że zostanie on przekroczony.

[c/14]

### Organizacja to ludzie

- To ludzie podejmują decyzje, a nie organizacja.
  - W podejmowaniu decyzji istotną rolę odgrywają cele ludzi, nie tylko cele organizacji.
  - Decyzje w organizacjach podejmowane są często przez grupy ludzi.
- To powoduje, że...

[d/4]

### Podejmowanie decyzji w organizacjach nie jest proste...

- W organizacji będzie często dochodzić do konfliktów.
- Oprócz wymiaru merytorycznego prawie każda decyzja będzie miała wymiar „polityczny” tj.
  - Będzie wynikać z relacji władzy w organizacji
  - Będzie wpływać na relacje władzy w organizacji
- Dlaczego tak się dzieje?

[d/5]

### W organizacji obecny jest konflikt

- Konflikty mogą wynikać z:
  - różnej percepcji rzeczywistości – inaczej postrzegam sytuację decyzyjną, więc proponuję inne rozwiązanie.
  - Przestrzegania różnych wartości – co innego jest dla mnie ważne, więc proponuję inne rozwiązanie.
  - Różnych interesów – co innego chcę uzyskać, więc proponuję inne rozwiązanie.
- Wniosek: to, że ktoś ma inne zdanie niż my, nie musi oznaczać, że jest niemądry, zły lub skorumpowany.

[d/6]

### „Komisja pracuje nad biuletynem”

Osoba	Popiera koncepcję nr	Dlaczego
Abacki	1	Najbardziej estetyczna
Babacki	2	Najbardziej estetyczna
Cabacka	3	Czarno-biała, więc najtańsza
Dadacki	4	Przygotowana przez kolegę
Edacka	5	Bez sensu – lepiej intranet

[d/7]

### „Komisja pracuje nad biuletynem”

- Rozwiązanie:  
p. Dadacki przekona swojego kolegę żeby przygotował koncepcję biuletynu intranetowego a następnie przekona p. Cabacką, że powinna głosować za tym rozwiązaniem ponieważ będzie najtańsze. Pani Edacka chętnie przychyli się do tego wyboru ponieważ od początku uważała, że najlepsze będzie nowoczesne rozwiązanie intranetowe.
- Efekt: 3:2

[d/8]

### Czy konflikt interesów uniemożliwia podjęcie decyzji w organizacji?

- Gdy osoby podejmujące decyzję nie mogą dojść do porozumienia w drodze negocjacji jedynym rozwiązaniem jest zawiązanie koalicji interesów.
- Uczestnicy koalicji wzajemnie się wspierają ponieważ każdy z nich coś zyskuje w wyniku forsowanej wspólnie decyzji.
- Gdy koalicja ma większość, może przeprowadzić takie rozwiązanie problemu decyzyjnego, które jest najkorzystniejsze dla uczestników koalicji.

[d/9]

### Koalicje interesów w organizacji – patologia czy norma?

- Powstawanie koalicji interesów w organizacji nie jest wyjątkiem, lecz regułą.
- To, że zamknijemy oczy i będziemy udawać, że tego zjawiska nie ma, nie spowoduje, że ono zniknie.
- Wiele z tego, co dzieje się w organizacji można wytłumaczyć powstawaniem i upadkiem koalicji interesów
- Organizacje patologiczne od normalnych różni rola, jaką odgrywają koalicje i cele, jakie one realizują.

[d/10]

### Liczebność koalicji interesów

- Gdy walczymy o ograniczony zasób, koalicja powinna mieć nie więcej uczestników niż liczba potrzebna do odniesienia zwycięstwa.

liczba komórek w koalicji	liczba pracowników którym przysługuje nagroda	kwota do podziału	nagroda dla komórek organizacyjnej
3	150	1 000 000	6 667
3+1=4	200	1 000 000	5 000
3+2=5	250	1 000 000	4 000
3+3=6	300	1 000 000	3 333

- Gdy walczymy o cel niematerialny, im więcej uczestników, tym lepiej – rośnie bezpieczeństwo

[d/11]

### Kiedy najczęściej dochodzi do konfliktu interesów?

- Podejmowanie decyzji dotyczących strategii organizacji (ze strategii wynikają priorytety i budżety roczne).
- Budowanie planu inwestycyjnego (obiektom konfliktu będzie nie tylko podział zasobów ale również procedura prowadzenia inwestycji).
- Okres konstruowania budżetu na przyszły rok (gra o sumie zerowej – im więcej dostanie moja komórka, tym mniej dostaną inne komórki).

[d/12]

### Koalicje interesów i władza

- Jeśli w organizacji jest kilka koalicji, to która wygra?
- Ta, która dysponuje większą władzą.
- Władza w organizacji wynika z:
  - Miejsca w strukturze organizacyjnej,
  - Kontroli rzadkich zasobów,
  - Kontroli nad zasadami,
  - Kontroli nad preferencjami i tożsamościami
  - Centralnej pozycji w krytycznych procesach,
  - Udziału w procesie podejmowania decyzji.

[d/13]

### Decyzje w organizacji a otoczenie

- Na decyzje podejmowane przez koalicje w organizacji wpływ mają też czynniki zewnętrzne:
  - Organy administracji państwowej,
  - Organy ustawodawcze,
  - Przedsiębiorstwa i ich właściciele,
  - Międzyzakładowe centrale związkowe,
  - Działacze organizacji i stowarzyszeń obywatelskich (np. ekologiczne).
  - itd.

[d/14]

### Jak zwiększyć zgodność interesów w koalicji?

- Wzajemne odstraszanie – uczestnicy koalicji wiedzą, że za złamanie porozumienia spotka ich kara.
- Kontrakt – ja robię coś dla was ponieważ wy zobowiązaliście się robić coś dla mnie. Ale:
  - Problem weryfikacji
  - Problem niekompletności
  - Problem z określaniem wyników
- Reputacja – pozostaję w koalicji ponieważ jestem zakładnikiem własnej reputacji.

[d/15]

### Jak zwiększyć zgodność interesów w koalicji? Logika właściwości

- Selekcja ludzi o podobnych cechach socjo-demograficznych.
- Socjalizacja.
- Uwaga i interpretacja.

### Gdy grupy podejmują decyzje...

- Działania aktorów mają charakter przemyślanych strategii
  - Podjęcie decyzji i wykonanie
  - Dzielenie się informacją na różnych etapach podejmowania decyzji
- Przekonania o przekonaniach innych mają podstawowe znaczenie.
- Zaufanie i lojalność odgrywają istotną rolę choć są rzadkie.
- Uwaga ma znaczenie.

### Spoleczne podstawy niezgodności w zespołach decyzyjnych

- Proces podejmowania decyzji zależy od naszej percepcji rzeczywistości.
- Preferencje i role są kształtowane przez organizację:
  - Rywalizacja o awans.
  - Kooptacja.
  - Konkurencja między działami firmy.
- Niezgodności są podtrzymywane przez system:
  - Zróżnicowane tożsamości (opieramy się na wzorcach).
  - Niezaspokojone oczekiwania (porównujemy z wcześniejszymi osiągnięciami)

### Dlaczego decyzje podejmowane przez duże grupy są często nie wykonywane?

- Decyzje są wieloznaczne – ukrywa się niekorzystne konsekwencje.
- Przewidywania dotyczące efektów decyzji są zbyt optymistyczne.
- Pozorne poparcie.

### Syndrom Grupowego Myślenia (1)

- Symptomy syndromu grupowego myślenia
  - Przecenianie grupy
    - Iluzja odporności na ataki
    - Przekonanie o moralnych racjach grupy
  - Zamknięcie na otoczenie
    - Zbiorowa racjonalizacja
    - Stereotypowe i uproszczone postrzeganie przeciwników
  - Nacisk na konformizm
    - Autocenzura
    - Bezpośredni nacisk na wyrażających inne opinie
    - Złudzenie jednogłośnieści
    - Występowanie „strażników myśli”

### Syndrom Grupowego Myślenia (2)

- Rezultaty wystąpienia SGM
  - Rozważanie tylko kilku wariantów decyzyjnych
  - Nie ma powrotu do odrzuconych wariantów
  - Odrzucanie opinii ekspertów
  - Występowanie selektywnej percepcji
  - Brak planu działania na wypadek niepowodzenia

### Syndrom Grupowego Myślenia (3)

- Typy zadań
  - Zadania addytywne – sukces zależy od wysiłku wszystkich uczestników (uwaga: próżniactwo grupowe)
  - Zadania koniunktywne – sukces zależy od najmniej sprawnego uczestnika
  - Zadania dysjunktywne – sukces zależy od najbardziej sprawnego uczestnika (ale: strata ponoszona w toku procesu, niepowodzenie w dzieleniu się unikatową informacją)

### Model kosza na śmiecie – poza logiką konsekwencji i właściwości

- Podejmowanie decyzji w organizacjach często przypomina grzebanie w koszu na śmiecie.
- Aby decyzja została podjęta muszą spotkać się 4 elementy procesu decyzyjnego:
  - Problem.
  - Rozwiązanie.
  - Decydent.
  - Okno wyboru.

### Ogólna charakterystyka procesu rozwiązywania problemów

- Zdefiniowanie problemu
- Stworzenie propozycji rozwiązań
- Dokonanie wyboru najlepszego rozwiązania
- Rozwiązanie problemu

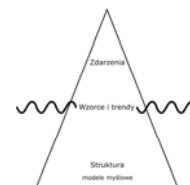
[b/3]

### Barierzy tworzenia rozwiązań problemów

- Dokonujemy wyboru spośród oczywistych rozwiązań
- Dokonujemy wyboru spośród tych rozwiązań, które były wcześniej rozważane w podobnych sytuacjach
- Kreatywność zablokowana przez ograniczenia instytucjonalne

[b/4]

### Problem czy symptom? Model góry lodowej



[b/5]

### Problem czy symptom? Model góry lodowej c.d.

- To, co najłatwiej dostrzec (symptomy) jest najmniej istotne.
- To, co najłatwiej dostrzec najczęściej staje się motywacją do działania.
- Trudniej jest dostrzec wzorce i trendy – znajdują się na granicy tego, co łatwo dostrzegalne i tego, co trudno dostrzegalne.
- Najtrudniej dostrzec strukturę przyczynowo-skutkową, która generuje problem. To ona jest najważniejsza.

[b/6]

### Problem czy symptom? Model góry lodowej c.d.

- Kluczową rolę w odkrywaniu przyczyn problemów odgrywają *modele myślowe*.
- Modele myślowe, to nasze przekonania o tym jak funkcjonuje rzeczywistość.
- Decyzje podejmujemy na podstawie modeli myślowych.
- Modele myślowe są często błędne!

[b/7]

### Typy problemów, typy sposobów tworzenia rozwiązań

		Stopień zgody co do celów	
		Wysoki	Niski
Stopień zgody co do środków	Wysoki	<b>Problem obliczeniowy</b> Metoda: - analiza matematyczna, statystyka, badania operacyjne	<b>Negocjacje i kompromis</b> Metoda: - analiza założeń
	Niski	<b>Decyzja menedżerska</b> Metody: - analogia - burza mózgów	<b>Inspiracja</b> Metody: - wcielanie się w innych - losowa inspiracja

[b/8]

### Problem obliczeniowy

- Analiza matematyczna, statystyka, badania operacyjne.

$$\phi_X(t) = E[e^{itX}] = \int_{-\infty}^{\infty} \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{(x-\mu)^2}{2\sigma^2}} e^{itx} dx = e^{-\frac{\sigma^2 t^2}{2}}$$

itd.

[b/9]

### Decyzja menedżerska

- **Analogia** – porównujemy problem z sytuacją z innej sfery życia, którą dobrze znamy.
- **Burza mózgów** – zespołowa generacja jak największej ilości rozwiązań bez oceniania ich jakości.

[b/10]

### Analogia - przykład

- Prośenie klientów o cierpliwe oczekiwanie w kolejce...

jest jak...

prośenie dziecka o zjedzenie obiadu.

[b/11]



### Analogia - przykład

- Co zrobię by dziecko zjadło obiad?
  - odwołam się do zasad
  - lub
  - obiecuję nagrodę
- Może klientom czekającym w kolejce trzeba...
  - przypomnieć jakąś zasadę?
  - lub
  - obiecać jakąś dodatkową korzyść?

[b/12]

### Burza mózgów - zasady

- Zabronione jest ocenianie i krytykowanie
- Im bardziej nieszablonowe pomysły, tym lepiej
- Nie kończymy po znalezieniu pierwszego zadowalającego rozwiązania
- Należy rozwijać pomysły innych

[b/13]

### Problem negocjacyjny

- Analiza założeń – odkrywamy założenia by je zakwestionować.
- W efekcie lepiej rozumiemy zachowania innych uczestników procesu decyzyjnego.
- Możemy stworzyć nowe, kreatywne rozwiązania.

Np.:

**Założenie:** Korki w godzinach szczytu są złe.

**Negacja:** Korki w godzinach szczytu są dobre, ponieważ człowiek ma czas na przygotowanie się do dnia pracy lub na refleksję nad wydarzeniami dnia.

[b/14]

### Inspiracja

- Wcielanie się w innych – jak ten problem rozwiązałby Napoleon Bonaparte albo Chuck Norris?



[b/15]

### Losowa inspiracja

- Określ problem, dla którego starasz się znaleźć rozwiązanie.
- Wybierz dowolną inspirację (reklama, książka którą czytasz, to, co widać za oknem, przypadkowo otwarta strona internetowa itd.).
- Spróbuj powiązać swój problem z wybranym przedmiotem.
- Jeśli nie jesteś w stanie powiązać tych dwóch obiektów to poszukaj innej inspiracji.

[b/16]

### Podsumowanie

- Stworzenie kreatywnego rozwiązania problemu wymaga:
  - dobrego zdefiniowania problemu,
  - poprawnej identyfikacji typu problemu,
  - doboru metody tworzenia rozwiązań zgodnej z typem problemu,
  - poprawnego wykorzystania metody tworzenia rozwiązań.

[b/17]