

---

# Spis treści

## Podziękowania 9

- 1 **Atuty wykorzystywane w podejmowaniu trudnych decyzji 11**  
Cechy naturalnych uwarunkowań procesu decyzyjnego 15
- 2 **Uczmy się od strażaków 19**  
Kiedy ma się kiepski plan badawczy... 20  
W poszukiwaniu sposobu realizacji projektu badawczego 25
- 3 **Model podejmowania decyzji na podstawie rozpoznania 29**  
Słuchanie danych 31  
Porównywanie kategorii 39  
Definiowanie modelu podejmowania decyzji  
na podstawie rozpoznania 39  
Teoretyczne znaczenie modelu RPD 44
- 4 **Intuicja 49**  
Zakażone dzieci 59  
Koszty związane z prowadzeniem badań w terenie 60
- 5 **Symulacja myślowa 65**  
Polska gospodarka 74  
Modele symulacji myślowej 78  
Wyjaśnianie sytuacji 79  
Prognozowanie przyszłości 82  
Symulacje myślowe czasami zawodzą 85

- 6 Strzały z USS Vincennes 95**  
Strzały z USS Vincennes — chronologia zdarzeń 96  
Wydarzenia wcześniejsze 98
- 7 Symulacja myślowa a podejmowanie decyzji 109**  
Symulacja myślowa a model RPD 109  
Przewidywania 112  
Sposób działania 112  
Testy modelu RPD w różnych dziedzinach 117
- 8 Dostrzeganie punktów dźwigni 133**
- 9 Nieliniowe aspekty rozwiązywania problemów 143**  
Tradycyjne modele rozwiązywania problemów 150  
Modele etapowe 151  
Model sztucznej inteligencji 154  
Misja Apollo 13 — studium przypadku w zakresie rozwiązywania problemów 159  
Rozwiązywanie problemów a podejmowanie decyzji 166
- 10 Zobaczyć to, co niedostrzegalne 173**  
Prawidłowości 176  
Anomalie 177  
Całościowy obraz, czyli orientacja w sytuacji 179  
Mechanizmy funkcjonowania 180  
Okazje i improwizacja 181  
Przeszłość i przyszłość 182  
Drobne różnice 186  
Własne ograniczenia 186  
Doświadczenie a podejmowanie decyzji 190
- 11 Opowiadania 207**  
Cechy dobrego opowiadania 211  
Posługiwanie się opowiadaniem  
w celu zrozumienia istoty wydarzeń 214
- 12 Analogie i metafory 229**  
Logika myślenia metaforycznego 230  
Logika myślenia analogicznego 233

|                                                          |            |
|----------------------------------------------------------|------------|
| <b>13 Czytanie w myślach</b>                             | <b>249</b> |
| Zamiar                                                   | 256        |
| <b>14 Umysł zespołowy</b>                                | <b>267</b> |
| Koncepcja umysłu zespołowego                             | 267        |
| Funkcje umysłu zespołowego                               | 270        |
| Jak rozwija się umysł zespołowy                          | 271        |
| Zespołowe podejmowanie decyzji                           | 275        |
| Chaotyczna natura umysłu zespołowego                     | 284        |
| Umysł zespołowy jako metafora myślenia                   | 288        |
| <b>15 Racjonalna analiza i problem hiperracjonalizmu</b> | <b>293</b> |
| Znaczenie analizy racjonalnej                            | 294        |
| Istota racjonalnego myślenia                             | 296        |
| Ograniczenia logicznego myślenia                         | 297        |
| Chochlik                                                 | 300        |
| <b>16 Dlaczego dobrzy ludzie podejmują złe decyzje?</b>  | <b>307</b> |
| Czy złe decyzje są skutkiem błędów poznawczych?          | 307        |
| Skąd biorą się błędy w sytuacjach naturalnych?           | 310        |
| Wpływ stresu na podejmowanie decyzji                     | 313        |
| Problem niepewności                                      | 314        |
| Doświadczenie a przesady                                 | 318        |
| <b>17 Podsumowanie</b>                                   | <b>323</b> |
| Twierdzenia zebrane                                      | 325        |
| Łączenie kompetencji                                     | 326        |
| Czy można to nazwać nauką?                               | 328        |
| Uwagi i spostrzeżenia końcowe                            | 330        |
| <b>Bibliografia</b>                                      | <b>333</b> |