

Müüdnud üle 200 000 eksemplari  
Tõlgitud rohkem kui 15 keelde



# TARGAD VALIKUD



Praktiline teejuht  
paremate otsuste  
tegemiseks



JOHN S. HAMMOND  
RALPH L. KEENEY  
HOWARD RAIFFA

Originaali tiitel:

John S. Hammond, Ralph L. Keeney, Howard Raiffa

Smart Choices. A Practical Guide to Making Better Decisions

1999

Kõik õigused käesolevale väljaandele on seadusega kaitstud. Kogu raamatut või ükskõik millist osa sellest ei ole lubatud reprodutseerida, paljundada ega levitada ükskõik millisel viisil või milliseks otstarbeks ilma autoriõiguse valdaja kirjaliku loata.

Tõlkinud Maia Planhof

Toimetanud Krista Saar

Korrektuuri lugenud Inna Viires

Kaane kujundanud Stephani Finks

Original work copyright © 1999 John S. Hammond, Ralph L. Keeney,  
and Howard Raiffa

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

All rights reserved.

© Tõlge eesti keelde ja eestikeelne väljaanne. Kirjastus ERSEN, 2019.

B01355619

ISBN 978-9949-82-357-4

Kõik kirjastuse Ersen raamatud ja e-raamatud on saadaval veebipoest

[www.ersen.ee](http://www.ersen.ee)

---

# Sisukord

Eessõna	7
1. Tarkade valikute tegemine Kuidas mõelda kogu oma otsuseprobleemist: ennetav lähenemine	
2. Probleem Kuidas defineerida oma otsuseprobleemi, et lahendada õige probleem	25
3. Eesmärgid Kuidas selgitada, mida te oma otsusega püüate tegelikult saavutada	39
4. Alternatiivid Kuidas teha tarku valikuid, luues paremaid alternatiive, millest valida	55
5. Tagajärjed Kuidas kirjeldada, kui hästi iga alternatiiv vastab teie eesmärkidele	73

4	Sisukord	
6.	Kompromissid Kuidas teha raskeid kompromisse, kui te ei suuda kõiki oma eesmärke korraga saavutada	89
7.	Ebakindlus Kuidas mõelda ja tegutseda ebakindluse puhul, mis teie otsust mõjutab	113
8.	Riskitaluvus Kuidas arvestada riski	137
9.	Seotud otsused Kuidas ette planeerida, koordineerides efektiivselt praeguseid ja tulevikuotsuseid	165
10.	Psühholoogilised lõksud Kuidas vältida mõningaid trikke, mida teie mõistus võib teile otsustamise ajal mängida	189
11.	Tark otsustaja Kuidas teha targad valikud oma elulaadiks	215
	Teedekaart tarkade valikuteni jõudmiseks	231
	Autoritest	239

---

# Eessõna

Te olete ummikus. Olete kitsikuses. Seisate silmitsi tähtsa otsusega ja te pole kindel, mida teha.

Olete tulnud õige raamatu juurde.

Te teate, et edu sõltub tarkade valikute tegemisest, seega soovite teada, kuidas saada paremaks otsustajaks.

Ka teie olete tulnud õige raamatu juurde.

Me kirjutasime „Targad valikud“, et ületada lõhe selle vahel, kuidas inimesed tegelikult otsuseid *teevad* ja kuidas nad *peaksid* otsuseid tegema, nagu teadlased – kaasa arvatud meie kolm – on viimase 50 aasta jooksul avastanud. Oleme teie jaoks destilleerinud otsuste tegemise uuringu essentsi, kombineerinud selle kogemuse ja kaine mõistusega ning esitanud otseses kättesaadavas vormis teile regulaarseks kasutamiseks. Tulemuseks peaks olema sadu, võibolla tuhandeid paremaid otsuseid, mis aitavad teil jõuda oma eesmärkidele, vähendada raisatud aega ja raha ning vältida tüli, muret ja kahetsust – lühidalt, saavutada parem elukvaliteet paranenud otsustamise kaudu.

Argumendid suurepärase otsustamisoskuste omandamiseks on tähelepanuväärsed. Te kulutate märkimisväärse osa oma ajast ja psüühilisest energiast valikute tegemisele. Kes te olete, mis te olete, kus te olete, kui edukas te olete, kui õnnelik te olete, tulenevad kõik suurel määral teie otsustest. Ent otsustamist õpetatakse harva iseisvsa oskusena. Arvestades selle tähtsust, võiks loota, et keskkoolid, kolledžid ja kraadiõppekoolid pakuvad rutiinselt kursusi otsuste tegemise alal ning saadaval on tosinaid häid raamatuid sel teemal. Kurval kombel pole kumbki neist tõsi. On mõned kursused ja mõned raamatud.

### **„Targad valikud“ pakub teedekaardi heade otsuste tegemisele jõudmiseks**

Nendel lehekülgedel esitame selge protsessi ja kasutajasõbralike tehnikate komplekti, selleks et teha tarku valikuid. Näitame teile, mida te peate arvesse võtma, hinnates oma valikuid, ning samme, mida peate astuma, et targa valikuni jõuda. Meie lähenemise olemus on *jaga ja valitse*: jaota oma otsus selle võtmeelementideks; määratle otsusele kõige tähtsamad punktid; rakenda tugevat süstemaatilist mõtlemist ja tee siis oma otsus. Meie lähenemine on *ennetav*, julgustades teid otsustamise võimalusi pigem otsima kui ootama probleemide tekkimist.

„Targad valikud“ on destillaat kõigest, mida oleme õppinud rohkem kui 100 kollektiivse aasta jooksul, kirjutades ja õpetades õigete otsuste tegemise strateegiat, samuti lähtudes praktilisest kogemusest, mida oleme saanud, konsulteerides tuhandeid tähtsate otsustega silmitsi seisvaid üksikisikuid, perekondi, ärisid, mittetulundusühinguid ja valitsusi. Saate rakendada meie meetodit mistahes otsuse tegemisel, mis on tõsiselt mõtet väärt. See aitab teil teha tarku isiklikke otsuseid – millist uut maja osta, millisesse finantseerimisfondi raha

paigutada, kas kirurgilist operatsiooni valida või mitte. Ja see aitab teil teha tarku tööalaseid otsuseid – alates sellest, milline tööle kandideerivatest palgata, millist äristrateegiat järgida kuni selleni, millist reisi tellida.

### **„Targad valikud“ on selge ja kergesti mõistetav**

Üks põhjus, miks vähesed inimesed on olnud võimelised kasu saama kõikidest olemasolevatest uuringutest oma otsuste tegemisel, on see, et mõtted on väljendatud akadeemilises teaduslikus keeles. Me väldime teaduslikku žargooni, võimaldades teil ideede olemust haarata kiiresti ja kindlalt. Teie kõige keerulisemate ja tähtsamate otsuste jaoks pakume samm-sammult protseduure, mis aitavad teil maadelda raskete kompromissidega, määrata ebakindlust, hinnata riske ja teha paljud sellega seotud otsused õiges järjekorras.

Kui olete rakendanud meie meetodit mõne oma otsuse juures, leiate, et tunnete end selle protsessi ja tehnikatega üha mugavamalt. Otsuste tegemine muutub vähem hirmutavaks ning te hakkate neid tegema kiiremini ja kergemalt, väiksema frustratsiooni ja paremate tulemustega. Oleme kindlad, et samal ajal, kui te lihvite oma otsustamisoskusi, toetudes selle raamatu õppetundidele, liigub ka teie elu paremuse poole.

Kui olete selle raamatu läbi lugenud, leiate, et teedekaart tarkade valikuteni jõudmiseks on sisu täielik kokkuvõte. Kuna see kajastab peatükke, toimib see ka kiire suunajana raamatu mistahes osale ja selle kontseptsioonide värskendajana. Teedekaart on raamatu lõpus indeksi asemel.

Raamatu kirjutamise kõige raskem osa on õigete sõnade leidmine. Õnneks oleme saanud tänuväärset abi. Oleme tänulikud nutikate juhtnõotide eest meie HBS Press toimetajale Nikki Sabinile, asjatundliku toimetamise eest Susan Boulangerile ja Nick Carrile,

väsimatu sõnatöötuse ja nõuande eest Nancy Orthile ning abivalmide ettepanekute eest paljudele, kes kommenteerisid meie varasemaid käsikirju.

John S. Hammond

Ralph L. Keeney

Howard Raiffa



# Tarkade valikute tegemine

**M**EIE VALIKUD VORMIVAD MEIE ELUSID. Tehtud teadlikult või alateadlikult, heade või halbade tagajärgedega, on need põhiline tööriist, mida me kasutame, seistes silmitsi elu võimaluste, väljakutsete ja ebakindlusega.

- Kas ma peaksin minema kolledžisse? Kui jah, siis kuhu? Õppima mida?
- Millist karjääri peaksin ma järgima? Millise töö peaksin võtma?
- Peaksin ma abielluma kohe või ootama? Peaksin ma lapsi saama? Kui jah, siis millal ja kui palju?
- Kus ma peaksin elama? Peaksin ma ostma suurema maja? Mida ma saan oma kogukonnale anda?
- Millise töökandidaatidest peaksin ma palkama? Millist turundusstrateegiat peaksin ma oma firmale soovitama?
- Ma tunnen, et ei ole end teostanud. Peaksin ma töökohta vahetama? Kooli tagasi minema? Kolima?
- Kuidas ma peaksin oma säästud investeerima? Millal ma peaksin pensionile jääma? Tegema mida? Kus?

Sellised küsimused märgistavad meie elu ja meie karjääri progressi ning see, kuidas me neile vastame, määrab suurel määral meie koha

ühiskonnas ja maailmas. Meie edu kõigis rollides, mida me täidame – õpilane, töötaja, boss, kodanik, abikaasa, lapsevanem, indiviid –, sõltub otsustest, mida me teeme.

## Otsuste tegemine on põhjanev eluuskus

Mõned otsused tulevad üsna ilmselt – ajuvabalt. Teie pangakonto on madalseisus, kuid teil tuleb kahenädalane puhkus ning te tahate minema pääseda kusagile sooja kohta, et koos perekonnaga lõõgastuda. Kas te võtate vastu oma äia-ämma pakkumise kasutada tasuta nende Florida rannaäärset luksuskorterit? Muidugi. Teile meeldib teie tööandja ja te olete valmis oma karjääris edasi liikuma. Kas te asendate oma bossi kolm nädalat, kuni ta viibib professionaalsel täienduskursusel? Muidugi.

Kuid need ajuvabad asjad on erandid. Enamik tähtsaid otsuseid, millega te elus silmitsi seisate, on rasked ja keerulised, kus pole lihtsaid või ilmseid lahendusi. Ja arvatavasti ei mõjuta need ainult teid üksi. Need mõjutavad teie perekonda, sõpru, kolleege ja paljusid teisi tuntud ja tundmatuid inimesi. Heade otsuste tegemine on seega üks kõige tähtsamaid määrajaid, kui hästi te saate hakkama oma vastutusega ning saavutate oma isiklikud ja professionaalsed eesmärgid. Lühidalt, *võimekus teha tarku valikuid on põhjanev eluuskus*.

Enamik meist siiski kardab raskete otsuste tegemist. Definiitsiooni kohaselt on rasketel valikutel kõrged panused ja tõsised tagajärjed; need sisaldavad palju keerulisi kaalumisi ja jätavad meid teiste kriitika alla. Vajadus teha raskeid otsuseid paneb meile ärevuse, segaduse, kahtluse, eksimise, kahetsuse, piinlikkuse, kaotuse riski. Pole midagi imestada, et meil on raske rahuneda ja valida. Elades läbi suurte otsuste, kannatame enesekahtluse ja ülemäärase enesekindluse, viivitamise, rataste pöörlemise ja raplemise, isegi meelega vahelduvaid perioode. Meie ebamugavus viib meid tihti tegema otsuseid liiga kii-

resti või liiga aeglaselt või liiga juhuslikult. Me viskame mündi õhku, otsustame huupi, laseme kellelgi teisel – või ajal – otsustada. Tulemus: keskpärane valik, mille edu sõltub õnnest. Alles pärastpoole mõistame, et oleksime saanud teha targema valiku. Ja selleks ajaks on juba hilja.

### **Te saate õppida paremaid otsuseid tegema**

Miks meil on selliseid probleeme? See on lihtne: *me ei tea, kuidas otsuseid hästi teha*. Hoolimata otsuste tegemise tähtsusest meie elule, saavad vähesed meist selles mistahes treeningut. Seega oleme jäetud õppima kogemusest. Kuid kogemus on kulukas ebaefektiivne õpetaja, mis õpetab meile koos heade harjumustega ka halbu harjumusi. Kuna otsusesituatsioonid varieeruvad nii märkimisväärselt, näib kogemusest ühe tähtsa otsuse tegemisel tihti vähe kasu olevat, kui seistakse silmitsi järgmisega. Kuidas saab otsustamine, mis tööd võtta või millist maja osta, sarnaneda otsustamisega, millisesse kooli oma lapsed saata, millist meditsiiniravi püüelda tõsise haiguse puhul või millist tasakaalu leida hinna, esteetika ja funktsiooni vahel, planeerides uut kontorit?

See on tõsi: sageli on väga vähe seost selle vahel, mida te otsustate ühel hetkel ja mida järgmisel. See siiski ei tähenda, et te ei saa õppida otsuseid edukamalt tegema. Seos otsuste vahel, mida teete, ei seisne selles, *mida* te otsustate, vaid *kuidas* te otsustate. Ainus moodus tõeliselt tõsta oma hea otsuse tegemise võimalust, on õppida kasutama hea otsuse tegemise protsessi, mis viib teid parima lahenduseni minimaalse aja-, energia-, raha- ja meelerahukaoga.

Efektiivne otsustamisprotsess täidab need kuus kriteeriumi.

- See keskendub sellele, mis on tähtis.
- See on loogiline ja järjekindel.