

MIKAEL KROGERUS - ROMAN TSCHÄPPELER

ΤΟ ΒΙΒΛΙΟ
ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
50 μοντέλα στρατηγικής σκέψης

μετάφραση
Δέσποινα Κανελλοπούλου

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΔΙΟΠΤΡΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|----|
| Οδηγίες χρήσης | 11 |
| ΠΩΣ ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΣΩ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΜΟΥ | |
| Το διάγραμμα του Eisenhower | 16 |
| Η ανάλυση SWOT | 18 |
| Η μέθοδος BCG | 20 |
| Το διάγραμμα των πολλαπλών επιχειρημάτων | 22 |
| Ανάλυση ανατροφοδότησης (feedback) | 26 |
| Το μοντέλο του John Whitmore | 28 |
| Το λαστιχάκι | 30 |
| Ο πίνακας ανατροφοδότησης | 32 |
| Ο κανόνας του Ναι και του Όχι | 34 |
| Το παράδοξο της μαρμελάδας | 36 |
| Το μοντέλο του κενού στην αγορά | 38 |
| Ο μορφολογικός πίνακας και το μοντέλο SCAMPER | 40 |
| Το μοντέλο των δώρων | 44 |
| Thinking Outside the Box – Το μοντέλο της αντισυμβατικής σκέψης | 46 |
| Το μοντέλο των συνεπειών | 48 |
| Η θεωρία της ασυνείδητης σκέψης | 50 |
| Απαράβατοι κανόνες | 52 |
| Το μοντέλο των αγοραστικών αποφάσεων | 54 |
| ΠΩΣ ΘΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΩ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΜΟΥ | |
| Το μοντέλο της ροής | 58 |
| Το «παράθυρο Johari» | 60 |
| Το μοντέλο της γνωστικής ασυμφωνίας | 62 |
| Το μοντέλο του αδιανόπτου | 64 |

| | |
|--|----|
| Το μοντέλο του Uffe Elbæk | 66 |
| Το μοντέλο της ενέργειας | 68 |
| Η πολιτική πυξίδα | 70 |
| Το μοντέλο της επαγγελματικής ικανοποίησης | 72 |
| Το μοντέλο «Γνώθι το παρελθόν σου» | 74 |
| Η παγίδα των προοπτικών | 78 |
| Το μοντέλο των δύσκολων επιλογών | 80 |
| Η γνωστική διαστρέβλωση | 82 |
| Ο προσωπικός οδοδείκτης | 84 |

ΠΩΣ ΘΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΩ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ

| | |
|--|-----|
| Το διάγραμμα Rumsfeld | 90 |
| Το μοντέλο του ελβετικού τυριού | 94 |
| Η πυραμίδα του Maslow | 98 |
| Τα μοντέλα Sinus-Milieu και Bourdieu | 100 |
| Το μοντέλο της δευτερογενούς μάθησης | 104 |
| Το μοντέλο A.I. | 108 |
| Η αρχή του Pareto | 110 |
| Το μοντέλο της μακριάς ουράς (Long Tail) | 112 |
| Το μοντέλο της επίλυσης διαφορών | 114 |
| Το μοντέλο του μαύρου κύκνου | 118 |
| The Chasm – Το μοντέλο της διάχυσης | 120 |
| Το μοντέλο του μαύρου κουτιού | 124 |
| Το δίλημμα του φυλακισμένου | 126 |

ΠΩΣ ΘΑ ΒΕΛΤΙΩΣΩ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ

| | |
|--|-----|
| Το ομαδικό μοντέλο | 132 |
| Το μοντέλο της ηγεσίας ανάλογα με την κατάσταση (Hersey-Blanchard) ... | 134 |
| Μοντέλα ρόλων (Belbin & De Bono) | 138 |

| | |
|--|-----|
| Το μοντέλο τελειοποίησης του αποτελέσματος | 142 |
| Το τρίγωνο της διαχείρισης έργων | 144 |
| Το μοντέλο Drexler/Sibbet (Team Performance Modell®) | 146 |
| Το μοντέλο των προσδοκιών | 150 |
| Πώς θα λαμβάνουμε τις αποφάσεις μας στο μέλλον; | 152 |

ΚΑΙ ΤΩΡΑ Η ΣΕΙΡΑ ΣΑΣ

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Μαθήματα σχεδίου | 158 |
| Μαθήματα δημιουργίας μοντέλων | 160 |
| Τα δικά μου μοντέλα | 164 |

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

| | |
|----------------------------|-----|
| Βιβλιογραφία | 175 |
| Ευχαριστίες | 179 |
| Ένα τελευταίο σχόλιο | 181 |

ΟΔΗΓΙΕΣ ΧΡΗΣΗΣ

ΓΙΑΤΙ ΓΡΑΨΑΜΕ ΑΥΤΟ ΤΟ ΒΙΒΛΙΟ

Πριν από εννέα χρόνια παρατηρήσαμε κάτι εντυπωσιακό: Ότι δυσκολευόμαστε να πάρουμε αποφάσεις. Όχι μόνο μεγάλες, ζωτικής σημασίας αποφάσεις, αλλά και μικρές, καθημερινές αποφάσεις: στις αγορές και στην επιλογή της μουσικής, στη δουλειά και στο μπαράκι. Γι' αυτό αρχίσαμε να αναζητούμε μοντέλα και μεθόδους που διευκολύνουν τη δόμηση, την ταξινόμηση και τη στάθμιση των διαφόρων παραγόντων – με δυο λόγια, τη λήψη μιας απόφασης.

Το αποτέλεσμα ήταν το βιβλίο που κρατάτε στα χέρια σας, το οποίο γράψαμε πρωτίστως για τον εαυτό μας. Θεωρήσαμε ότι μια έκδοση των 500 αντιτύπων θα ήταν αρκετή. Κι όμως, πουλήθηκαν ένα εκατομμύριο αντίτυπα σε 20 γλώσσες. Προφανώς είχαν κι άλλοι το ίδιο πρόβλημα.

Με την πάροδο των ετών λάβαμε πολύτιμες συμβουλές που αφορούσαν άλλα, νέα μοντέλα (και επισημάνσεις σχετικά με κάποια λάθη στο βιβλίο). Έτσι, αποφασίσαμε να αναθεωρήσουμε το *Βιβλίο των Αποφάσεων* και να το διευρύνουμε με νέες μεθόδους λήψης αποφάσεων.

ΓΙΑΤΙ ΝΑ ΔΙΑΒΑΣΕΤΕ ΑΥΤΟ ΤΟ ΒΙΒΛΙΟ

Αυτό το βιβλίο γράφτηκε για όσους αλληλεπιδρούν με άλλους ανθρώπους. Από νηπιαγωγούς μέχρι καθηγητές πανεπιστημίου, από πιλότους μέχρι ανώτατα διευθυντικά στελέχη, όλοι έρχονται αντιμέτωποι με τα ίδια ερωτήματα: Πώς θα λάβω τη σωστή απόφαση; Πώς θα κινητοποιήσω τον εαυτό μου ή την ομάδα μου; Πώς μπορώ να αλλάξω τα πράγματα; Πώς μπορώ να δουλέψω πιο αποδοτικά;

ΤΙ ΘΑ ΒΡΕΙΤΕ Σ' ΑΥΤΟ ΤΟ ΒΙΒΛΙΟ

Θα βρείτε τα πενήντα καλύτερα –γνωστά και άγνωστα– μοντέλα λήψης αποφάσεων, που θα σας βοηθήσουν να απαντήσετε σε ερωτήσεις σαν τις παραπάνω. Μην περιμένετε έτοιμες απαντήσεις. Σ' αυτό το βιβλίο θα βρείτε υλικό για προβληματισμό και αφορμές για σκέψη.

ΠΩΣ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕΤΕ ΑΥΤΟ ΤΟ ΒΙΒΛΙΟ

Κρατάτε στα χέρια σας ένα εγχειρίδιο. Μπορείτε, αν θέλετε, να αντιγράψετε, να συμπληρώσετε, να διαγράψετε ή να εξελίξετε τα μοντέλα. Αν ετοιμάζετε για κάποια παρουσίαση ή σημαντική ομιλία στη δουλειά σας, αλλά και αν έχετε να λάβετε μια βαρυσήμαντη απόφαση ή αν μόλις έχετε βγει από μια μακροχρόνια αντιπαράθεση, αυτό το βιβλίο θα σας βοηθήσει να βρείτε τις δικές σας απαντήσεις.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ;

1. Τα μοντέλα απλοποιούν.
Δεν καλύπτουν όλες τις όψεις της πραγματικότητας, παρά μόνον όσες έχουν σημασία για το συγκεκριμένο ζήτημα.
2. Τα μοντέλα συνοψίζουν.
Αποτελούν χρηστικές περιλήψεις σύνθετων καταστάσεων.
3. Τα μοντέλα απεικονίζουν.
Χρησιμοποιούν εικόνες για να εξηγήσουν ό,τι είναι δύσκολα αντιληπτό με λέξεις.
4. Τα μοντέλα είναι μέθοδοι.
Δεν δίνουν απαντήσεις· θέτουν ερωτήματα. Ο αναγνώστης θα λάβει απαντήσεις μόνον εφόσον εφαρμόσει το μοντέλο, δηλαδή το προσαρμόσει στα δικά του δεδομένα και το χρησιμοποιήσει.

ΓΙΑΤΙ ΧΡΕΙΑΖΟΜΑΣΤΕ ΜΟΝΤΕΛΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ;

Όταν ερχόμαστε νοερά αντιμέτωποι με το χάος, αναπτύσσουμε συστήματα για να τακτοποιήσουμε αυτό το χάος, να το κατανοήσουμε σε βάθος ή έστω να αποκτήσουμε μια γενική ιδέα. Με τη βοήθεια των μοντέλων μπορούμε να μειώσουμε την περιπλοκότητα, αφαιρώντας τις περιττές λεπτομέρειες και εστιάζοντας στα ουσιώδη. Οι επικριτές επισημαίνουν ότι τα μοντέλα δεν αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα. Κι έχουν δίκιο. Αλλά ο ισχυρισμός ότι τα μοντέλα τυποποιούν τη σκέψη είναι εσφαλμένος. Το μοντέλο δεν είναι ένα πρότυπο, βάσει του οποίου οφείλουμε να σκεφτόμαστε· είναι προϊόν παραγωγικής σκέψης.

Μπορείτε να διαβάσετε αυτό το βιβλίο με τον αμερικανικό ή με τον ευρωπαϊκό τρόπο. Οι Αμερικανοί προτιμούν τη μέθοδο της δοκιμής και του λάθους (trial and error): Δοκιμάζουν κάτι, αποτυγχάνουν, μαθαίνουν από τα λάθη τους, διαβάζουν τη θεωρία και ξαναπροσπαθούν. Αν προτιμάτε αυτή την προσέγγιση, καλό θα ήταν να ξεκινήσετε από το κεφάλαιο «Πώς μπορώ να βελτιώσω τον εαυτό μου». Οι Ευρωπαίοι, πάλι, προτιμούν να διαβάζουν πρώτα τη θεωρία, μετά να δοκιμάζουν κάτι στην πράξη και ύστερα να αποτυγχάνουν. Στο τέλος αναλύουν, βελτιώνουν και επαναλαμβάνουν την απόπειρα. Όποιος συμφωνεί με αυτή την προσέγγιση, καλό θα ήταν να ξεκινήσει από το κεφάλαιο «Πώς θα κατανοήσω καλύτερα τον εαυτό μου».

Η ακρίβεια κάθε μοντέλου εξαρτάται από την ακρίβεια του ανθρώπου που το εφαρμόζει.

ΠΩΣ ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΣΩ
ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΜΟΥ

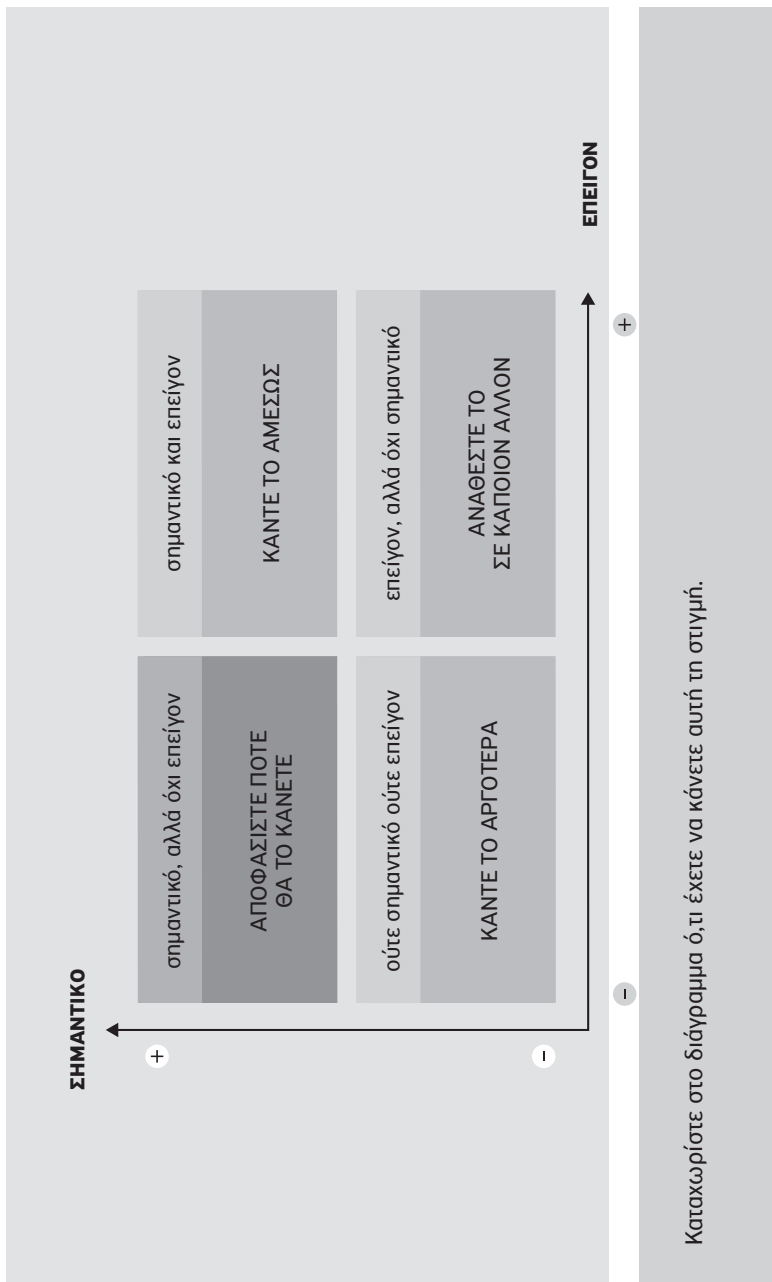
ΤΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΕΙΣΕΝΧΟΒΕΡ

ΠΩΣ ΘΑ ΜΑΘΕΤΕ ΝΑ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΠΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ

«Οι πιο επείγουσες αποφάσεις σπανίως είναι και οι πιο σημαντικές». Αυτά τα λόγια αποδίδονται στον πρώην Πρόεδρο των ΗΠΑ Ντουάιτ Ντ. Αϊζενχάουερ, ο οποίος θεωρούνταν αυθεντία στη διαχείριση του χρόνου του, είχε δηλαδή την ικανότητα να κάνει τα πάντα τη σωστή στιγμή. Η μέθοδος Αϊζενχάουερ θα σας βοηθήσει να διακρίνετε τα επείγοντα από τα σημαντικά. Όποια δουλειά κι αν φτάνει στα χέρια σας, ταξινομήστε την πρώτα με βάση το διάγραμμα του Αϊζενχάουερ και ύστερα αποφασίστε πότε θα πρέπει να κάνετε τι. Συχνά εστιάζουμε υπερβολικά στο πεδίο «επείγον και σημαντικό», δηλαδή στα πράγματα που πρέπει να γίνουν αμέσως. Διερωτηθείτε: Πότε θα κάνω αυτά που είναι σημαντικά αλλά όχι επείγοντα; Πότε θα αφιερώσω χρόνο στις σημαντικές εργασίες προτού γίνουν επείγουσες; Αυτό είναι το πεδίο των στρατηγικών, μακροπρόθεσμων αποφάσεων.

Άλλος ένας τρόπος να διαχειριστείτε καλύτερα τον χρόνο σας είναι η μέθοδος που αποδίδεται στον πολυεκατομμυριούχο Ουόρεν Μπάφετ: Φτιάξτε μια λίστα με όλα όσα θέλετε να κάνετε σήμερα. Ξεκινήστε με την εργασία που βρίσκεται στην κορυφή της λίστας και μην προχωρήσετε παρακάτω αν δεν την τελειώσετε. Κάθε φορά που ολοκληρώνετε μια εργασία, διαγράφετέ την από τον κατάλογο.

Κάλλιο αργά παρά ποτέ. Αλλά ακόμα καλύτερα να μην αργείς ποτέ.



Η ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

ΒΡΕΙΤΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΛΥΣΗ

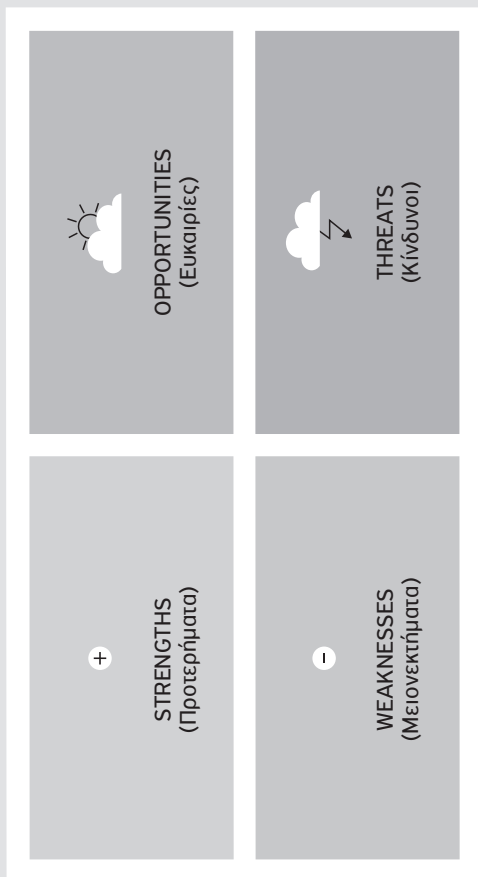
Με την ανάλυση SWOT μπορούμε να εντοπίσουμε τα προτερήματα (Strengths), τα μειονεκτήματα (Weaknesses), τις ευκαιρίες (Opportunities) και τους κινδύνους (Threats) ενός εγχειρήματος. Το μοντέλο ανάγεται σε μια έρευνα του Πανεπιστημίου Stanford κατά τη δεκαετία του 1960, στην οποία μελετήθηκαν οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις των ΗΠΑ. Τι έδειξε η έρευνα; Ότι η απόκλιση μεταξύ σχεδιασμού και τελικού αποτελέσματος ανερχόταν σε ποσοστό 35%. Το πρόβλημα δεν ήταν οι ικανότητες των εργαζομένων αλλά η ασάφεια των στόχων. Πολλοί δεν γνώριζαν καν για ποιον ακριβώς λόγο έκαναν ό,τι έκαναν. Βάσει των συμπερασμάτων της έρευνας, οι επιστήμονες ανέπτυξαν τη μέθοδο SWOT, η οποία αποσκοπεί στην καλύτερη κατανόηση ενός εγχειρήματος από τους συμμετέχοντες σε αυτό.

Κατά την εφαρμογή της μεθόδου καλό είναι να μη συμπληρώνονται απλώς τα πεδία μηχανικά, αλλά να τίθενται επιπλέον και ορισμένα ερωτήματα: Πώς μπορούμε να τονίσουμε τα δυνατά σημεία μας και να αντισταθμίσουμε (ή να καλύψουμε) τα αδύναμα; Πώς μπορούμε να αξιοποιήσουμε καλύτερα τις ευκαιρίες; Πώς μπορούμε να προστατευθούμε από τους κινδύνους;

Το ενδιαφέρον με την ανάλυση SWOT είναι η ευελιξία της: μπορεί να εφαρμοστεί εξίσου αποτελεσματικά στη λήψη επιχειρησιακών όσο και προσωπικών αποφάσεων.

Αν δεν αποτυγχάνεις, τότε δεν προσπαθείς αρκετά.

Γκρέτσεν Ρούμπιν



Φέρτε στον νου σας ένα σημαντικό σχέδιο που κάνατε κάποτε. Σκεφτείτε πώς θα συμπληρώνατε τότε το διάγραμμα SWOT. Στη συνέχεια, σκεφτείτε πώς θα το συμπληρώνατε σήμερα – και συγκρίνετε τα αποτελέσματα.

Η ΜΕΘΟΔΟΣ BCG

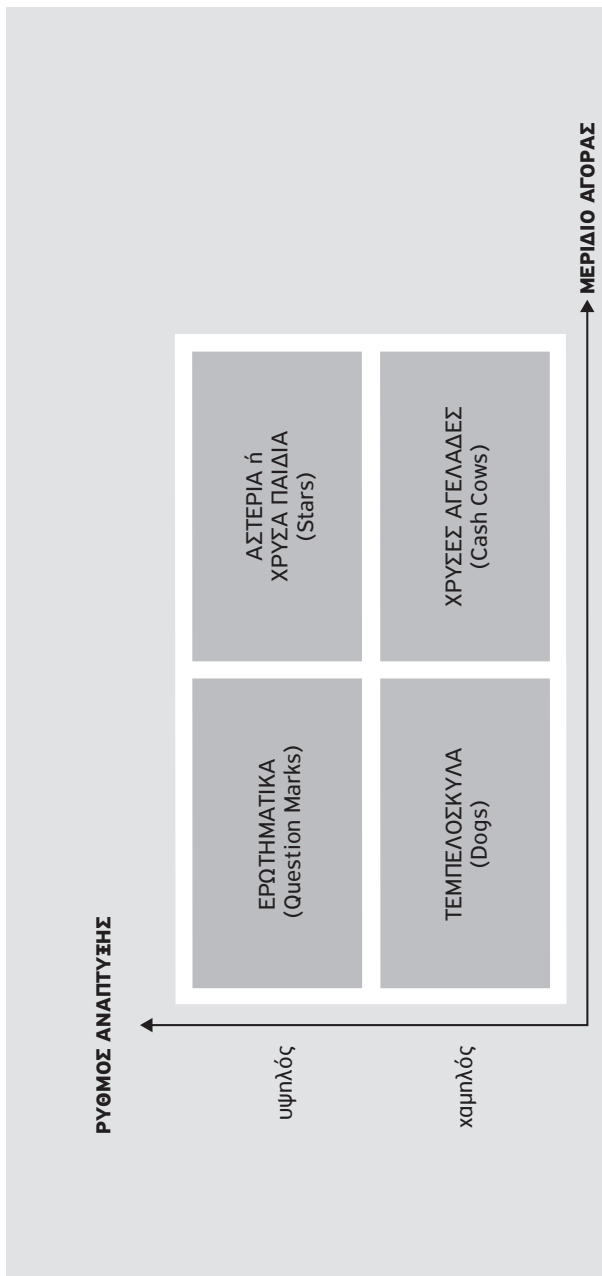
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ - ΟΦΕΛΟΥΣ

Τη δεκαετία του 1970, ο όμιλος Boston Consulting Group ανέπτυξε μια μέθοδο εκτίμησης της αξίας των επενδύσεων στο χαρτοφυλάκιο μιας επιχείρησης. Ο πίνακας περιλαμβάνει τέσσερα πεδία, που διακρίνουν μεταξύ τεσσάρων διαφορετικών τύπων επενδύσεων:

- Χρυσές αγελάδες (Cash cows): Οι «χρυσές αγελάδες» διαθέτουν υψηλό μερίδιο αγοράς, αλλά δεν αναπτύσσονται πλέον σχεδόν καθόλου. Με δυο λόγια: Κοστίζουν λίγο και αποφέρουν μεγάλο κέρδος. Οι σύμβουλοι συνιστούν: Αρμέξτε τες.
- Χρυσά παιδιά ή Αστέρια (Stars): Τα «χρυσά παιδιά» διαθέτουν υψηλό μερίδιο αγοράς και υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. Ωστόσο, η ανάπτυξη απαιτεί χρήματα. Η ελπίδα είναι πως, κάποια στιγμή, τα «χρυσά παιδιά» θα μετατραπούν σε «χρυσές αγελάδες». Οι σύμβουλοι συνιστούν: Επενδύστε.
- Ερωτηματικά (Question marks): Τα «ερωτηματικά» έχουν μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης αλλά χαμηλό μερίδιο αγοράς. Με μεγάλη (οικονομική) υποστήριξη και λίγο «σπρώξιμο» θα μπορούσαν να μετατραπούν σε «χρυσά παιδιά». Η γνώμη των συμβούλων: Δύσκολη απόφαση.
- Τεμπελόσκυλα (Dogs): Πρόκειται για επιχειρήσεις με χαμηλό μερίδιο σε μια κορεσμένη αγορά. Αυτά τα «τεμπελόσκυλα» θα πρέπει να τα κρατάει κάποιος μόνον εάν αποβλέπει σε κάποιο άλλο, μη οικονομικό όφελος (π.χ. για να βελτιώσει τη δημόσια εικόνα του ή για να κάνει μια χάρη σε κάποιον φίλο). Οι σύμβουλοι συνιστούν: Ρευστοποιήστε.

Οι δισεκατομμυριούχοι είναι άνθρωποι που ξεκίνησαν κάποτε ως εντελώς συνηθισμένοι εκατομμυριούχοι.

Τζέρι Λιούις



Ταξινομήστε στον πίνακα τα χρηματοοικονομικά προϊόντα, τις επενδύσεις ή τα πρότζεκτ σας. Οι άξονες δείχνουν τις δυνατότητες ανάπτυξης και το μερίδιο αγοράς.