

Παγίδες στη Στρατηγική Σκέψη

Γιατί έξυπνες
επιχειρήσεις (και
έξυπνοι άνθρω-
ποι) παίρνουν
λανθασμένες
αποφάσεις;

του **Βασίλη Παπαδάκη**

Η λήψη στρατηγικών αποφάσεων είναι αναμφισβήτητα μεταξύ των πλέον προκλητικών καθηκόντων ενός στελέχους σε μια επιχείρηση και πιθανόν μεταξύ των πιο ριψοκίνδυνων. Λάθος αποφάσεις ενδέχεται να επηρεάσουν όχι μόνο την καριέρα του αλλά και τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

Ο Βασίλης Παπαδάκης είναι Καθηγητής στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Διευθυντής Εργαστηρίου Επιχειρησιακής Στρατηγικής: www.lbs.aueb.gr. Προσωπική Ιστοσελίδα: www.aueb.gr/users/papadakis



Η εμπειρία μας έχει δείξει ότι ακόμα και τα πιο ικανά στελέχη, ακόμα και οι άριστες των επιχειρήσεων συχνά παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις που μπορεί να έχουν καταστροφικά αποτελέσματα. Το ίδιο συμβαίνει και για κάθε έναν από εμάς σε προσωπικό επίπεδο. Αναλύοντας τα λάθη που συμβαίνουν στον κόσμο των επιχειρήσεων μπορούμε να διδαχθούμε πολλά για την ορθολογικότερη λήψη αποφάσεων και σε ατομικό επίπεδο.

Φανταστείτε το παράδειγμα της Motorola, της πρώτης επιχείρησης που δημιούργησε κινητό τηλέφωνο. Η Motorola το 1999, μετά από περίπου 15 χρόνια έρευνας, εισήγαγε στην αγορά το Iridium, δηλαδή το δορυφορικό τηλέφωνο. Το εγχείρημα κόστισε στην ίδια και τους συμμάχους της το ποσό των \$5,5 δις και είναι πλέον γνωστή η δραματική του αποτυχία και η απώλεια των επενδεδυμένων κεφαλαίων από τα μέλη της συγκεκριμένης συμμαχίας.

Το δορυφορικό τηλέφωνο ήταν πολλαπλάσιου βάρους και μεγέθους σε σχέση με τα υπάρχοντα κινητά. Το κόστος χρήσης του ήταν επίσης πολλαπλάσιο. Τέλος, αν και το τηλέφωνο αυτό μπορούσε θεωρητικά να συνδέσει κάποιον χρήστη από οποιοδήποτε σημείο του κόσμου με άλλον χρήστη σε οποιοδήποτε άλλο σημείο, η επικοινωνία θα έπρεπε να γίνεται σε ανοικτό χώρο. Το δορυφορικό τηλέφωνο δεν έδινε σήμα όταν ο χρήστης βρισκόταν μέσα σε αυτοκίνητο, μέσα σε ένα σπίτι, ή ακόμα και αν οι καιρικές συνθήκες ήταν αρκετά κακές ώστε να μην υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ δορυφόρου και συσκευής Iridium.

Βλέποντας αυτές τις πληροφορίες εκ των υστέρων, μας φαίνεται προφανές ότι το όλο έργο ήταν σχεδόν βέβαιο ότι θα αποτύγ-

χανε. Το ενδιαφέρον είναι ότι πολλοί επιχειρησιακοί αναλυτές είχαν προβλέψει την αποτυχία πολύ πριν από την είσοδο του τηλεφώνου Iridium στην αγορά. Ακόμα και πολλοί εντός της Motorola είχαν την ίδια άποψη, όμως δεν μπόρεσαν να εμποδίσουν την αποτυχία.

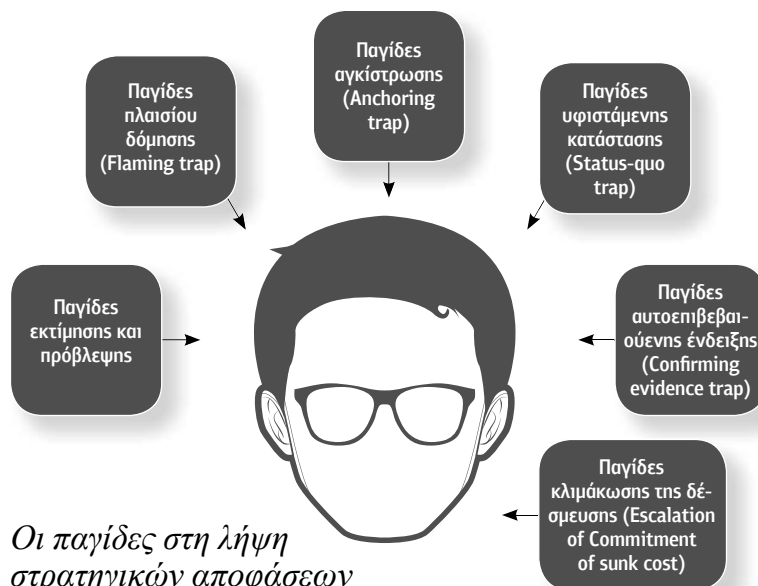
Γιατί, λοιπόν, ιδιαίτερα ικανές επιχειρήσεις και έξυπνοι άνθρωποι παίρνουν συχνά καταστροφικές αποφάσεις; Δυστυχώς εύκολη απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα δεν υπάρχει. Οι λόγοι είναι πολλοί. Σε πολλές περιπτώσεις, η αιτία μπορεί να είναι το γεγονός ότι δεν εκτιμήθηκαν σωστά όλες οι εναλλακτικές αποφάσεις, ότι δε συγκεντρώθηκαν οι αναγκαίες πληροφορίες, ή ότι δεν έγινε σωστή ανάλυση κόστους-οφέλους.

Συχνά, όμως, οι λανθασμένες αποφάσεις δεν είναι απόρροια της ίδιας της διαδικασίας απόφασης, αλλά αποτέλεσμα του τρόπου λειτουργίας του εγκεφάλου του ατόμου (αυτό που συχνά ονομάζουμε νοητικό χάρτη-mental map). Ο τρόπος με τον οποίο το ανθρώπινο μυαλό λειτουργεί, μπορεί να 'υποσκάψει' τις αποφάσεις, εξαιτίας κάποιων προκαταλήψεων, ή προβλημάτων στον τρόπο σκέψης. Όλες αυτές οι «παγίδες που στήνει το μυαλό» μπορεί να αποβούν πολύ επικίνδυνες, γιατί δεν είναι ορατές.

Πολλοί ακαδημαϊκοί επιχειρούν να προσεγγίσουν μερικές από τις κυριότερες «παγίδες του μυαλού», καθώς και να προτείνουν τρόπους αντιμετώπισής τους. Αυτές παρουσιάζονται στο Σχήμα 1 και συζητώνται στη συνέχεια.

Παγίδες του πλαισίου δόμησης του προβλήματος (Framing Trap)

Το πρώτο στάδιο στην διαδικασία της απόφασης, είναι η σύνθεση, η δόμηση του προβλήματος. Είναι το στάδιο που συμβαίνουν τα περισσότερα λάθη, καθώς ο τρόπος με τον οποίο θα τεθεί το πρόβλημα,



Οι παγίδες στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων

επηρεάζει και τις τελικές αποφάσεις που θα επιλεγούν.

Οι παγίδες κατά την δόμηση του προβλήματος, μπορεί να πάρουν πολλές μορφές, και εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες. Για παράδειγμα, κατά την διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης, αν τεθεί το ερώτημα στη διοίκηση να προχωρήσει στην εξαγορά μιας εταιρείας, η οποία εξαγορά κατά 50% θα οδηγήσει σε μεγάλο κέρδος, και κατά 50% σε χάσιμο μικρότερο (κατά απόλυτες τιμές) από το κέρδος της πρώτης περίπτωσης, η απάντηση θα είναι μάλλον αρνητική για την εξαγορά. Αν όμως το ερώτημα τεθεί με διαφορετικό τρόπο, δηλαδή αν δεν κάνει την εξαγορά, η εταιρεία θα μείνει όπως έχει, αν όμως την κάνει, κατά 50% θα κερδίσει πολύ μεγάλα οφέλη, ενώ κατά 50% θα χάσει μικρότερα οφέλη, τότε η απάντηση θα είναι μάλλον θετική! Η πρώτη μορφοποίηση, με μηδενικό σημείο αναφοράς, δίνει έμφαση σε αύξηση κερδών ή οικονομικές απώλειες, και αυτόματα η σκέψη οικονομικών απωλειών οδηγεί σε

μια συντηρητική στρατηγική απόφαση. Στην δεύτερη όμως περίπτωση μορφοποίησης του προβλήματος, της οποίας το σημείο αναφοράς είναι η παρούσα κατάσταση της εταιρείας, εμφανίζει την προοπτική της πραγματικής οικονομικής επίδρασης στην εταιρεία.

Τεχνικές για να αποφύγετε τις παγίδες του πλαισίου δόμησης

- Μην αποδέχεστε αυτόματα την αρχική μορφοποίηση του προβλήματος που έγινε από άλλους ή ακόμη και από εσάς τον ίδιο. Μορφοποιείστε το πρόβλημα με διαφορετικούς τρόπους, και θα εκπλαγείτε βλέποντας ότι ενδέχεται να καταλήξετε σε ριζικά διαφορετικές αποφάσεις.
- Κατά τη διαδικασία της απόφασης, μην ξεχνάτε να σκέφτεστε την μορφοποίηση του προβλήματος. Σε διάφορα σημεία της διαδικασίας, και κυρίως προς το τέλος, εξετάστε κατά πόσο θα άλλαζε η ροή της διαδικασίας και το αποτέλεσμα της, αν η μορφοποίηση ήταν διαφορετική.



Παγίδες Αγκίστρωσης (Anchoring Trap)

Ένας φίλος σας υποστηρίζει ότι τα έσοδα της Apple το 2016 ήταν \$112 δις. Σας ζητάει να κάνετε τη δική σας εκτίμηση. Πριν διαβάσετε τις επόμενες γραμμές προσπαθήστε να δώσετε μια απάντηση στο ερώτημα.

Αν πραγματικά δεν γνωρίζετε τις πραγματικές πωλήσεις της Apple είναι πιθανόν η απάντησή σας να προσεγγίζει την αρχική εκτίμηση του φίλου σας. Η πραγματικότητα είναι ότι οι πωλήσεις της Apple το 2016 ήταν διπλάσιες (\$215 δις.).

Είναι πολλές οι περιπτώσεις κατά τις οποίες τα άτομα, προκειμένου να καταλήξουν σε κάποια απόφαση, δίνουν υπερβολική βαρύτητα στην πρώτη πληροφορία που δέχονται, και λιγότερη σε όλες τις άλλες που ακολουθούν. Συνήθως η πρώτη τιμή που θα δοθεί αποτελεί το δεδομένο, γύρω από το οποίο παγιδεύεται η σκέψη μας και μας ωθεί να σκεφτόμαστε λύσεις που βρίσκονται πολύ κοντά στην προτεινόμενη τιμή. Το ίδιο συμβαίνει όταν χρειάζεται να νοικιάσουμε ένα διαμέρισμα. Θεωρούμε ως 'σημείο αναφοράς' το ενοίκιο που θα μας ζητήσει ο ιδιοκτήτης και διαπραγματευόμαστε ένα καλύτερο τίμημα γύρω από την αρχική προσφορά.

Τεχνικές για να αποφύγετε τις παγίδες αγκίστρωσης

- Να είστε επιφυλακτικοί σε παγίδες αυτής της μορφής, σε οποιαδήποτε μορφή διαπραγμάτευσης. Προσπαθήστε σε κάθε ευκαιρία, να χρησιμοποιήσετε αυτή τη μορφή παγίδων, για το δικό σας συμφέρον, παγιδεύοντας τους αντιπάλους.
- Να αναζητάτε χειροπιαστή πληροφορία και όχι μόνο γενικής φύσης απόψεις και εκτιμήσεις.



Παγίδες της Υφιστάμενης Κατάστασης (The Status-Quo Trap)

Συχνά έχει παρατηρηθεί ότι η ψυχοσύνθεση των ανθρώπων τους κάνει να ευνοούν την υφιστάμενη κατάσταση και να μην παίρνουν το ρίσκο της αλλαγής της. Το να μην κάνει κάποιος τίποτα είναι πιο ασφαλές από το να κάνει ενέργειες, να πάρει ευθύνες και επομένως να αφήσει τον εαυτό του/της απροστάτευτο απέναντι σε κάθε είδους κριτική.

Πράγματι, τα στελέχη των επιχειρήσεών μας τείνουν να ευνοούν οριακές παρεκκλίσεις από την υφιστάμενη στρατηγική και όχι ριζικές καινοτομίες. Δεν είναι τυχαίο ότι οι περισσότερες στρατηγικές καινοτομίες προέρχονται από επιχειρήσεις εκτός του κλάδου.

Πολλές συγχωνεύσεις, για παράδειγμα, έχουν αποτύχει, γιατί η εξαγοράζουσα εταιρεία, δεν προχώρησε γρήγορα στις απαραίτητες αλλαγές στην διοίκηση της εξαγορασθείσας, στην οργάνωσή της και σε άλλες κρίσιμες οργανωτικές παραμέτρους. Συχνά τα στελέχη δικαιολογούν τη βραδύτητα λήψης αποφάσεων δίνοντας επιχειρήματα περί αρχικής σταθεροποίησης της κατάστασης και μετέπειτα υιοθέτησης αλλαγών. Τις περισσότερες φορές όμως το ξεκίνημα αλλαγών καθυστερεί υπερβολικά, με αποτέλεσμα αρκετές από τις εξαγορές/συγχωνεύσεις να αποτυγχάνουν.

Τεχνικές για να αποφύγετε τις παγίδες της υφιστάμενης κατάστασης

- Μην θεωρείτε τη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης ως τη μοναδική εναλλακτική. Προσδιορίστε και άλλες εναλλακτικές επιλογές, και χρησιμοποιείστε τις για να εξισορροπήσετε τις επιδράσεις, εκτιμώντας όλα τα θετικά και αρνητικά. Σε πολλές σχετικές έρευνες επιβεβαιώνεται ότι τα άτομα δεν αναλύουν περισσότερες από 1-2 εναλλακτικές επιλογές.
- Αν κάποιες από τις εναλλακτικές είναι



καλύτερες από αυτή της διατήρησης της υφιστάμενης κατάστασης, μην κάνετε το λάθος να διαλέξετε την τελευταία, επειδή αντιμετωπίζετε δυσκολία να επιλέξετε μεταξύ των υπολοίπων εναλλακτικών λύσεων.

- Προσπαθήστε να μην διογκώνετε υπέρμετρα τα προβλήματα που προκύπτουν από την αλλαγή.

Παγίδες της Αυτοεπιβεβαιούμενης Ένδειξης (The Confirming-Evidence Trap)

Σε κάθε άτομο, ενυπάρχουν δυο βασικές ψυχολογικές δυνάμεις: Η πρώτη είναι η τάση που έχει να αποφασίζει υποσυνείδητα τι θέλει να κάνει, πριν ακόμα κατανοήσει γιατί θέλει να το κάνει. Η δεύτερη είναι η έμφυτη κλίση να είναι πιο θετικός σε πράγματα που του αρέσουν, παρά σε αυτά που δεν συμπαθεί. Τότε είναι επιρρεπής σε πληροφορίες που υποστηρίζουν τις υποσυνείδητες διαθέσεις του.

Φανταστείτε τον διευθύνοντα σύμβουλο μιας επιχείρησης που καλείται να αποφασίσει για την επέκταση ή όχι της επιχείρησής του. Στην περίπτωση αυτή αναμένουμε να δώσει μεγαλύτερη βαρύτητα στις πληροφορίες οι οποίες υποστηρίζουν τις υποσυνείδητες διαθέσεις του και να τις θεωρήσει πιο θετικές απ' ό,τι είναι, και πολύ λιγότερη βαρύτητα στις πληροφορίες οι οποίες δικαιολογούν το αντίθετο. Το ζητούμενο δεν είναι να μην εφαρμόσει κανείς αυτό που ασυνείδητα προτιμά, αλλά να σιγουρευτεί ότι είναι και η καλύτερη απόφαση.

Πράγματι, πολλές φορές όταν ερχόμαστε να πάρουμε αποφάσεις ζητάμε τη βοήθεια ανθρώπων στους οποίους έχουμε εμπιστοσύνη και οι οποίοι (τι ειρωνεία!) συχνά έχουν τις ίδιες απόψεις με εμάς και άρα επιβεβαιώνουν και ενισχύουν τις δικές μας προθέσεις.

Τεχνικές για να αποφύγετε τις παγίδες της αυτοεπιβεβαιούμενης ένδειξης

- Ακούστε τους ανθρώπους που έχουν διαφορετική άποψη από εσάς (αυτούς που συχνά ονομάζουμε 'Κασσάνδρες'). Μην καταφεύγετε μόνο στη γνώμη αυτών που συμφωνούν μαζί σας. Μην φοβόσαστε να ακούσετε κάτι διαφορετικό.
- Βάλτε κάποιον, του οποίου τη γνώμη αποδέχεστε, να παίξει τον 'δικηγόρο του διαβόλου', και να προσπαθήσει να επιχειρηματολογήσει υπέρ των εναλλακτικών αποφάσεων τις οποίες εσείς τείνετε να απορρίψετε. Θα ήταν ίσως σκόπιμο να λειτουργήσετε εσείς ως 'συνήγορος του διαβόλου', θέτοντας στον εαυτό σας λογικούς και βάσιμους λόγους να κάνετε κάτι διαφορετικό.
- Να είστε ειλικρινείς με τον εαυτό σας σχετικά με τα κίνητρα που σας ωθούν. Είναι αντικειμενικές πληροφορίες αυτές που σας κατευθύνουν σε μια απόφαση, ή μήπως ψάχνετε αποδείξεις για να δικαιολογήσετε την απόφαση που προτιμάτε ο ίδιος;

Παγίδες της κλιμάκωσης της δέσμευσης ή μη ανακτήσιμου κόστους (escalation of commitment ή Sunk cost)

Μια ακόμη από τις βαθιές προκαταλήψεις, είναι να κάνει κάποιος επιλογές, στηριζόμενος σε παλιότερες αποφάσεις οι οποίες όταν είχαν γίνει ήταν σωστές, τίποτα όμως τώρα δεν δικαιολογεί την συνέχισή τους. Οι παλιές αυτές αποφάσεις, έγιναν αυτό που ονομάζουν οι οικονομολόγοι sunk costs, παλιές επενδύσεις οι οποίες στο παρόν είναι επιζήμιες. Και ενώ τα άτομα αναγνωρίζουν ότι δεν είναι συμφέρουσα η συνέχισή τους, παρ' όλα αυτά η κρίση τους επηρεάζεται με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε αλυσιδωτές αρνητικές αποφάσεις.

Πολύ συνηθισμένο είναι το φαινόμενο τέτοιων παγίδων στον τραπεζικό χώρο, με



συχνά αρνητικές συνέπειες ιδιαίτερα για τα τραπεζικά ιδρύματα. Όταν ο δανειζόμενος από την τράπεζα αδυνατεί να ανταποκριθεί στην πληρωμή των δόσεων του δανείου, τότε επιχειρεί να συνάψει νέο δάνειο ή να αναδιαπραγματευτεί τους όρους πληρωμής. Η ίδια η τράπεζα μπροστά στον φόβο να χάσει τα χρήματα της, του δανείζει πρόσθετο ποσό χρημάτων, με την ελπίδα την ανάκαμψη της εταιρείας. Πολλές φορές η ανάκαμψη δεν έρχεται, με αποτέλεσμα τα επιπρόσθετα δάνεια να αποβούν μοιραία για τον δανειζόμενο αλλά και να μεγαλώσουν το μέγεθος των επισφαλών απαιτήσεων της Τράπεζας.

Με τον ίδιο τρόπο τα στελέχη της Motorola έχοντας επενδύσει \$2, \$3, \$4 δις στο Iridium, πολύ δύσκολα θα έπαιρναν την απόφαση να σταματήσουν τη χρηματοδότηση του εγχειρήματος, διότι το ποσό που είχαν ήδη δεσμεύσει ήταν τεράστιο.

Για όλες τις αποφάσεις οι οποίες έχουν σχέση και με το παρελθόν, πρέπει κανείς να ξεχνάει την ψυχολογική και οικονομική πίεση του μη ανακτήσιμου κόστους, ώστε να έχει ξεκάθαρη σκέψη κατά τη λήψη της απόφασης.

Τεχνικές για να αποφύγετε τις παγίδες του μη ανακτήσιμου κόστους

- Δώστε μεγάλη προσοχή και συνεκτιμήστε τις απόψεις ανθρώπων οι οποίοι δεν είχαν εμπλακεί στις παλιότερες αποφάσεις, και επομένως δεν έχουν καμιά δέσμευση.
- Θυμίστε στον εαυτό σας ότι ακόμη και οι εξαιρετικά επιτυχημένες αποφάσεις σας, μπορεί να είχαν κάποιες αρνητικές συνέπειες, χωρίς να είναι λάθος δικό σας, ενώ ακόμη και οι πλέον επιτυχημένοι άνθρωποι κάνουν κάποιες φορές λάθος εκτιμήσεις. Ένα από τα μεγάλα προβλήματα στην περίπτωση του Iridium ήταν και η συνεχής προσπάθεια των στελεχών να επενδύουν ολοένα και μεγαλύτερα ποσά

για να στηρίξουν το εγχείρημα. Είχαν ήδη επενδύσει σημαντικά ποσά και δεν ήθελαν να πιστέψουν ότι τα είχαν χάσει.

- Μην καλλιεργείτε τον φόβο της αποτυχίας μεταξύ των συνεργατών σας. Κάτι τέτοιο θα τους οδηγήσει στο να καλύπτουν τα λάθη τους (με συχνά αρνητικά επακόλουθα). Επιβραβεύστε τους με βάση όχι μόνο το τελικό αποτέλεσμα των αποφάσεών τους, αλλά και την όλη διαδικασία που ακολούθησαν για να καταλήξουν σ' αυτές.

Παγίδες Εκτίμησης και Πρόβλεψης (Estimating and Forecasting Traps)

Όταν ένας άνθρωπος καλείται να λάβει αποφάσεις μέσα σε κλίμα αβεβαιότητας, παρατηρούνται παγίδες που αφορούν εκτιμήσεις και προβλέψεις. Δύο από τις βασικότερες παγίδες αυτού του είδους είναι:

Η παγίδα της υπερβολικής εμπιστοσύνης (Overconfidence): Πολλές φορές τα άτομα τείνουν να είναι υπερβολικά σίγουρα ότι οι εκτιμήσεις και οι προβλέψεις τους θα αποβούν σωστές. Τέτοια συμπεριφορά, είναι απόρροια κυρίως έλλειψης πείρας, μη αξιολόγησης όλων των παραγόντων και ατελούς πληροφόρησης, ή ακόμα και υπερβολικής εμπιστοσύνης στον εαυτό τους.

Η παγίδα της ανάκλησης (Recallability): Στην περίπτωση αυτή, τα άτομα επηρεάζονται συχνά από γεγονότα του παρελθόντος που έχουν μείνει χαραγμένα στη μνήμη τους. Οι προβλέψεις τους στηρίζονται στη μελέτη παρόμοιων περιπτώσεων, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη όμως όλα τα νέα δεδομένα καθώς το μυαλό τους δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στα στοιχεία του παρελθόντος.

Τεχνικές για να αποφύγετε τις παγίδες εκτίμησης και πρόβλεψης

- Αναζητείστε πληροφορίες και απόψεις από μια πλειάδα ανθρώπων με διαφορετική κουλτούρα και ιδέες. Το ίδιο κάνουν και επιτυχημένες εταιρείες οι



οποίες αναζητούν νέες ιδέες εκτός εταιρικών συνόρων (Open Innovation). Για παράδειγμα μια από τις μεγαλύτερες φαρμακοβιομηχανίες του κόσμου η ELI LILLY, δημιούργησε το InnoCentive.com ένα διαδικτυακό τόπο, στον οποίο η ίδια και άλλες επιχειρήσεις θέτουν προβλήματα που αντιμετώπισαν στην Έρευνα και Ανάπτυξή τους (R&D) και αναζητούν λύσεις από επιχειρήσεις και ιδιώτες ανά τον κόσμο.

- Να δίνετε ισορροπημένη βαρύτητα σε γεγονότα του παρελθόντος και του παρόντος, μην αφήνετε τον εαυτό σας να οδηγείται από εντυπώσεις που έχουν σημαδέψει τη μνήμη σας. Τίποτα δε μας εξασφαλίζει πως ό,τι συνέβη στο παρελθόν θα επαναληφθεί και στο μέλλον.

Επίλογος

Όταν πρόκειται για τη λήψη αποφάσεων, η εμπειρία έχει δείξει ότι ακόμα και τα πιο έξυπνα άτομα κάνουν λάθη. Αυτό σε πολλές περιπτώσεις οφείλεται στον τρόπο που αυτά αντιλαμβάνονται τον κόσμο γύρω τους. Αυτή η αντίληψη εξαρτάται εν πολλοίς από τον νοητικό χάρτη (mental map) που κάθε άτομο έχει διαχρονικά αναπτύξει, δηλαδή τον τρόπο που το μυαλό του επεξεργάζεται, απορρίπτει ή δέχεται την πληροφορία.

Σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας της απόφασης, λανθασμένες αντιλήψεις, προκαταλήψεις, καθώς και άλλα θέματα που αφορούν την λειτουργία του μυαλού (mental maps), επιδρούν στις τελικές αποφάσεις. Όσο πιο σοβαρές και πολύπλοκες είναι οι αποφάσεις, τόσο περισσότερες είναι οι υποθέσεις και οι ψυχολογικές παγίδες. Και το χειρότερο, οι παραπάνω παγίδες μπορούν να συνυπάρχουν ταυτόχρονα, με αποτέλεσμα η τελική απόφαση να απέχει πολύ από τη σωστή. Η σωστότερη αντιμετώπιση όλων αυτών των παγίδων, είναι η

γνώση της ύπαρξής τους. Γνωρίζοντας ότι υπάρχουν, μπορεί κανείς να ανατρέξει στις τεχνικές αντιμετώπισης τους, και να βελτιώσει έτσι τις αποφάσεις που παίρνει.

Τέλος, θα πρέπει πάντα να έχετε υπόψη ότι οι επιτυχημένοι άνθρωποι προσπαθούν να μειώσουν την «εγωπάθειά τους», και να κατανοήσουν πότε θα πρέπει να αμφισβητούν την ίδια τους την κρίση. Μέρος της αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων είναι η γνώση του πότε η στρατηγική σκέψη των στελεχών δεν είναι ξεκάθαρη. Μερικές από τις παγίδες μοιάζουν με τις οφθαλμαπάτες. Ακόμα και αν κάποιος σας τις υποδείξει, είναι πιθανόν να μην τις δείτε.



ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Παπαδάκης Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, 2016, 7η έκδοση.
- Παπαδάκης Β., *Επίκαιρα θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2009. Στο κεφάλαιο 2 του συγκεκριμένου βιβλίου γίνεται μια ενδελεχής ανάλυση των επιχειρησιακών στερεοτύπων (mental models- stereotypes) και της επίδρασής τους (θετικής ή/και αρνητικής) στη στρατηγική των επιχειρήσεων.
- Hammond, J.S., R. N. Keeney, and H. Raiffa, *The Hidden Traps in Decision Making*, Harvard Business Review, September-October 1998.