



Роман Чеппелер, Микаэль Крогерус

Книга решений

50 моделей стратегического мышления

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:
Книга решений. 50
моделей стратегического
мышления. Микаэль
Крогерус, Роман Чеппелер**

«Смарт Ридинг»

2020

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Книга решений. 50 моделей стратегического мышления. Микаэль Крогерус, Роман Чеппелер / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Романа Чеппелера, Микаэля Крогеруса «Книга решений. 50 моделей стратегического мышления». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Каждый день мы принимаем решения. Как выйти из конфликтной ситуации? Куда инвестировать? Как улучшить свою память? Можно ли доверять деловому партнеру? Не пора ли поменять работу? «Книга решений» Микаэля Крогеруса и Романа Чеппелера – международный бестселлер, в котором собрано 50 лучших моделей принятия решений, в том числе по методике курсов МВА. Среди предлагаемых моделей «Пирамида Маслоу», «Принцип Парето», «Черный лебедь», «Дилемма заключенного» – это классика социологии. Другие значительно менее известны. Здесь вы найдете нужный инструмент по каждой проблеме, будь то оценка перспективности идеи, или работа в команде, или сложности с самореализацией. Упорядочивая известное и сдвигая угол зрения, модели проясняют сложные вопросы и сосредоточены на получении практических результатов. Зачем читать • Получить инструментарий, полезный в моменты принятия сложных жизненных решений. • Взглянуть на происходящее под несколькими углами зрения, чтобы составить целостную картину. • Сократить время на подробное изучение социологических моделей принятия решений. Об авторе Микаэль Крогерус – швейцарский политолог. Окончил бизнес-школу Kaospilot в Дании. В начале карьеры работал копирайтером в рекламных агентствах, затем редактором американской молодежной телепередачи Chat the Planet. Начиная с 2005 года в течение пяти лет оставался редактором NZZ Folio – журнального приложения к ведущей газете Швейцарии Neue Zürcher Zeitung. С 2009 года – независимый журналист, пишущий для немецких и швейцарских газет и журналов Der Freitag, Brand eins, Weltwoche, Das Magazin. Роман Чеппелер – швейцарский креативный продюсер. Окончил

бизнес-школу Kaospilot в Дании, затем прошел курс Высшей школы искусств в Цюрихе. В 2004 году основал коммуникационное агентство Guzo. Организатор Культурного центра в Берне, менеджер известного швейцарского шеф-повара Иво Адама. Консультировал и принимал участие в выпуске документальных фильмов, рекламных кампаний, художественных инсталляций.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

Содержание

| | |
|-----------------------------------|----|
| Введение | 7 |
| 1. Как себя усовершенствовать | 8 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 11 |

**Краткое содержание книги:
Книга решений. 50 моделей
стратегического мышления.
Микаэль Крогерус, Роман Чеппелер**

Оригинальное название:

The Decision Book: 50 Models for Strategic Thinking

Авторы:

Mikael Krogerus, Roman Tschappeler

Тема:

Обязательное чтение для образованного человека

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw
www.allmedialaw.ru

Введение

Каждый день нашей жизни вынуждает нас отвечать на все новые и новые вопросы. Как вести себя в конфликтной ситуации? Куда инвестировать? Как улучшить свою память и наконец-то выучить английский? Доверять или не доверять напарнику? Как убедить клиентов покупать наш продукт – и не надо ли изменить сам продукт? Как вести себя, читая лекции студентам? Не пора ли поменять работу?

Эта книга – своеобразный справочник, помогающий во многих затруднительных ситуациях. Несколько десятков кратких и понятных моделей станут бесценным подспорьем в тех ситуациях, когда вы затрудняетесь сделать выбор, не видите перспективы или же хотели бы узнать нечто новое о себе и окружающих вас людях, расширить горизонты.

Некоторые из этих моделей – например, «Пирамида Маслоу», «Принцип Парето», «Черный лебедь», «Дилемма заключенного» – стали уже классикой социальных наук. Другие значительно менее известны. В любом случае все они – хороший ориентир. Они упорядочивают известное вам и позволяют взглянуть на мир под новым углом, они прагматичны и сосредоточены на получении конкретной пользы, они объясняют сложные вещи понятным и простым языком. Начните работать с этими моделями – и вы увидите, как из заданных вами вопросов появляются ответы.

1. Как себя усовершенствовать

Модели, позволяющие работать более эффективно

Матрица Эйзенхауэра

Все дела делятся на:

- а) важные и срочные – их нужно сделать сразу;
- б) важные, но не срочные – для них надо найти время;
- в) не важные, но срочные – их лучше перепоручить другим;
- г) не важные и не срочные – их можно сделать позже.

Все текущие дела необходимо сначала рассортировать по этим категориям, потом решить, когда будут сделаны важные, но не срочные дела. Только после этого стоит приступить к выполнению дел в принципе.

Метод оптимального распределения времени Уоррена Баффетта

Сначала составляется список дел на сегодняшний день. Потом выполняется первое задание. Когда оно выполнено – вычеркивается, и можно переходить ко второму. Дела не совмещаются по времени, установленные в начале дня приоритеты не меняются.

Модель, позволяющая найти подходящее решение («SWOT-анализ»)

В 1960-х годах ученые Стэнфордского университета провели исследования наиболее успешных американских компаний. Выяснилось, что 35 % изначальных планов там не реализовывалось лишь потому, что сотрудники плохо представляли себе, что и для чего им нужно делать. В помощь им была разработана эта методика.

При разработке проекта или решении вопроса каждому участнику необходимо понять:

- а) свои сильные стороны;
- б) свои слабые стороны;
- в) свои возможности;
- г) свои риски.

Сверяясь с этим списком, проще понять, как компенсировать слабые стороны, уменьшить риски и максимально использовать сильные стороны и возможности.

Модель, позволяющая правильно оценить затраты и доходы («Матрица BCG»)

Все предприятия делятся на:

а) «Дойных коров»: занимают большую часть рынка, растут медленно. Приносят много денег при сравнительно небольшой стоимости. С них нужно получать прибыль.

б) «Звезд» (они же «желанные дети»): занимают большую часть рынка, растут быстро (но рост съедает деньги). В них нужно инвестировать – есть надежда, что станут «коровами».

в) «Темных лошадей» (они же «проблемные дети»): занимают малую часть рынка, но у них есть высокий потенциал роста. Можно ли сделать из них «звезд»? Теоретически можно, но сложно и дорого.

г) «Собак» (они же «мертвый груз»): занимают малую часть насыщенного рынка. Можно инвестировать только из соображений нефинансовой выгоды (дружеские услуги, поддержание имиджа и т. п.), в другом случае инвестировать в них не стоит.

Модель, позволяющая держать в поле зрения несколько проектов и оценивать их плюсы и минусы относительно друг друга («Матрица управления портфелем проектов»)

Для начала делается матрица: ось X и ось Y, где X и Y – важные параметры. Далее все проекты надо расположить в этой системе координат и посмотреть, насколько проекты соответствуют заданным параметрам.

Например, если X – продвижение к главной цели, а Y – интересность проекта, то:

- а) проект с низкими X и Y (не работающий на цель и неинтересный) – с этим проектом вообще не надо работать;
- б) проект с низким X и высоким Y (мало относящийся к цели, но интересный) – нужно видоизменить проект так, чтобы сделать его более эффективным относительно основной цели;
- в) проект с низким Y и высоким X (работающий на цель, но неинтересный) – нужно перепоручить кому-то другому;
- г) проект с высокими X и Y (работающий на цель и интересный) – им и надо заниматься в первую очередь.

Модель, позволяющая распознать правильную цель («Модель Джона Уитмора»)

Цель должна быть:

- а) конкретна («пробежать марафон», а не «лучше бегать»);
 - б) измерима;
 - в) достижима (должно быть ощущение, что вы сможете ее достигнуть);
 - г) реалистична (в рамках внешних условий);
 - д) поддаваться последовательному пошаговому планированию;
 - е) быть позитивно сформулирована;
 - ж) быть понятно сформулирована;
 - з) уместна (в данной ситуации);
 - и) этична;
 - й) содержать вызов;
 - к) быть законной;
 - л) не нарушать экологию;
 - м) быть согласована (не содержать внутренних разногласий);
 - н) запротоколирована – то есть зафиксирована с самого начала.
- Правильная цель соответствует всем этим требованиям.

Модель, позволяющая решить дилемму («Резинка»)

Когда невозможно выбрать среди многих «за» и «против», переформулируйте задачу: не «за и против» для каждого из решений, а «Что меня притягивает?» (к одному решению) и «Что меня удерживает?» (в другом решении). Позитивно сформулированные вопросы показывают преимущества, облегчают процесс принятия решения и позволяют остаться в плюсе в любом случае.

Модель, позволяющая воспринимать комплименты и критику («Обратная связь»)

Соотносите любую обратную связь, полученную вами от людей, с тем, что вы сами думаете о ситуации. Используйте следующую матрицу.

- а) Я считаю, что это плохо, и это надо изменить (критика).
- б) Я считаю, что это хорошо, но тем не менее это надо изменить (совет).
- в) Я считаю, что это плохо, но тем не менее я могу с этим жить и дальше (предложение).
- г) Я считаю, что это хорошо, пусть так и остается (комплимент).

Модель, позволяющая определить, какие контакты стоит поддерживать («Генеалогическое древо»)

Спрашивайте у клиентов, кто рекомендовал им ваш продукт и кому бы этот клиент его в дальнейшем порекомендовал. В результате всех клиентов можно поделить на:

- а) критиков;
- б) пассивных;

в) промоутеров.

Чем больше промоутеров и меньше критиков – тем более вероятен ваш успех. Берегите промоутеров, расставайтесь с критиками. Чем более промоутер активен, тем внимательнее относитесь к нему.

Модели, помогающие быть креативным

Морфологический анализ

Применяется при создании нового продукта на базе уже существующего. Для начала нужно выписать максимальное число параметров нового продукта (например, если речь о машине, это может быть дизайн, мощность, вместимость и т. п.). Затем по каждому параметру подбирается как можно большее количество возможных его вариантов (так, внешний вид машины может быть угловатым, спортивным, изящным и т. п.). После этого идут пожелания к продукту (недорогая, экономичная, внедорожник...). Далее, исходя из пожеланий, варианты параметров соединяются линиями – и в итоге вырисовывается готовая концепция нового продукта (одна или несколько). На ее создание тратится меньше времени и усилий; кроме того, сложнее «потерять» что-то из важных требований.

SCAMPER-метод

Контрольный список вопросов, позволяющий модифицировать продукт, – можно ли:

- а) заменить материалы, компоненты?
- б) совместить с другими продуктами, функциями?
- в) приспособить имеющиеся функции к своим потребностям?
- г) модифицировать форму, размер, восприятие?
- д) применить по-другому?
- е) упростить?
- ж) использовать противоположным образом?

Модель, позволяющая принимать решения («Последствия»)

В начале проекта всегда приходится принимать решения, основываясь на неполной информации. Это требует больше мужества и последствия этих решений более значительны, чем решений в конце проекта (когда информации больше).

Визуально эта взаимосвязь похожа на букву «Х», помещенную в систему координат, где по одной оси – возрастающие со временем знания, а по другой – убывающая со временем значимость решений.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.